

**HUBUNGAN ANTARA NILAI NILAI PRIBADI  
PEMILIK/ MANAJER  
DENGAN STRATEGI BISNIS DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA**  
(Studi Kasus pada Industri Kecil Menengah Bordir di Kudus)



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**SETYANINGRUM**

**NIM : C4A001093**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2008**



### *Sertifikasi*

Saya, *Setyaningrum*, yang bertanda-tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Setyaningrum

Agustus 2008

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda-tangan dibawah ini menyatakan bahwa usulan penelitian**

**Berjudul :**

**HUBUNGAN ANTARA NILAI NILAI PRIBADI PEMILIK/ MANAJER DENGAN  
STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA**

**(STUDI KASUS PADA INDUSTRI KECIL MENENGAH BORDIR DI  
KUDUS)**

**yang disusun oleh Setyaningrum, NIM C4A001093  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Agustus 2008  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima**

**Pembimbing**

**Dr.Syuhada Sufian, MSIE  
NIP 130 368 058**

**Semarang, 30 Agustus 2008  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen**

**Ketua Program**

**Prof.Dr.Augusty Tae Ferdinand, MBA  
NIP 130 871 628**

## **ABSTRACT**

In the existing corporate world of company claimed to have reliable strategy so that can stay. With good strategy hence expected [by] company performance can be jacked up and company can reach for the market share. Ability of a company in reaching for market share and can stay in tight emulation.

Intention of this research is to analyze influence person value owner or manager with business strategy in increasing performance. Population in this research is manager or owner of from middle industry of bordir in Kudus.

Data obtained from questionnaire with purposive sampling out of 65 middle industrial owners or manager of Bordir in Kudus. Study to relevant literatures has been developed to yield model consisted of 2 hypothesis tested with doubled regression analysis done with program SPSS 16.0. From this study concluded that only business strategy influential positive and significant to performance, while person values doesn't have an effect on significant with level significances 5%.

Empirical finding indicates that need to be improved through product excellence, also need to be paid attention situation of pleasing shop and cleanness, settlement of natty goods

**Keywords:** person values, business strategy, and performance

## **ABSTRAK**

Dalam dunia usaha saat ini perusahaan dituntut untuk mempunyai strategi yang handal supaya dapat bertahan. Dengan strategi yang baik maka diharapkan kinerja perusahaan dapat terdongkrak dan perusahaan dapat meraih pangsa pasar yang ada. Kemampuan sebuah perusahaan dalam meraih pangsa pasar dan dapat bertahan di dalam persaingan yang ketat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh nilai-nilai pribadi pemilik atau manajer dengan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer atau pemilik dari industri menengah bordir di Kudus.

Data diperoleh dari kuesioner dengan purposive sampling dari 65 pemilik atau manajer industri menengah Bordir di Kudus.

Telaah atas literatur-literatur yang relevan telah dikembangkan untuk menghasilkan model terdiri dari 2 hipotesis yang diuji dengan analisis regresi berganda yang dilakukan dengan program SPSS 16.0. Hasil dari studi ini disimpulkan bahwa hanya strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan nilai-nilai pribadi tidak berpengaruh signifikan atau taraf signifikansi 5%.

Temuan empiris menunjukkan bahwa perlu ditingkatkan melalui keunggulan produk, juga perlu diperhatikan suasana toko yang menyenangkan dan bersih, penataan barang yang rapi.

**Kata kunci:** nilai-nilai pribadi, strategi bisnis, kinerja

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas kemudahan-kemudahan yang telah dilimpahkan sehingga penelitian ini dengan judul **HUBUNGAN ANTARA NILAI NILAI PRIBADI PEMILIK / MANAJER DENGAN STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA** (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Bordir di Kudus) selesai.

Adapun alasan penelitian ini adalah syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Disamping itu juga penelitian ini diajukan sebagai referensi dalam pemecahan masalah yang terjadi pada industri kecil bordir di Kabupaten Kudus berkaitan dengan perencanaan stratejik.

Dalam kesempatan baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga civitas akademika selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yaitu kepada :

1. Dr. Syuhada Sufian, MSIE selaku pembimbing, Terima kasih atas bimbingan, arahan, waktu dan petunjuk dalam pengerjaan tesis ini.
2. Bapak dan ibu dosen penguji Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak dan ibu dosen pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

4. Heri Agus Priyono, SE., suamiku tercinta atas segala doa, dorongan, motivasi, tenaga dan pikiran yang telah diberikan.
5. Sukadar, ayahandaku atas segala doa, dorongan, motivasi yang telah diberikan tanpa henti.
6. Pangeran Priyaning Tara dan Iman Laksana Haq, kedua buah hatiku yang lucu yang turut memberikan warna dan suasana bahagia.
7. Rekan- rekan Magister manajemen angkatan 15 weekend.
8. Bapak dan ibu pengusaha bordir di Kabupaten Kudus atas kerjasamanya pada penelitian ini.
9. Kepala Dinas dan staf Deperindagkop Kabupaten Kudus.
10. Sahabatku Fifi, yang membantu dan setia menemaniku sampai detik ini.
11. Serta kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan. Terima kasih atas semua bantuannya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak luput dari banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, semoga sumbangan penelitian yang saya sampaikan ini dapat bermanfaat bagi para pengusaha bordir serta memberikan kontribusi terhadap perkembangan pengetahuan khususnya mengenai perencanaan strategi.

Hormat saya,  
Setyaningrum

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul.....	i
Sertifikasi.....	ii
Halaman pengesahan.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraks.....	v
Kata pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar .....	xii
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan masalah.....	14
1.3 Tujuan penelitian.....	15
1.4 Kegunaan Penelitian.....	15
1.5 Outline tesis.....	16
 <b>BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN</b>	
2.1 Usaha Kecil dan Menengah ( UKM ).....	18
2.1.1 Personal Value.....	21
2.1.2 Bisnis Strategi.....	22
2.1.3 Kinerja.....	27



2.1.4	Hubungan Personal Value dan Bisnis Strategi.....	28
2.1.5	Hubungan Personal Value dan Kinerja.....	29
2.1.6	Hubungan Strategi Bisnis dan Kinerja.....	30
2.2	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	35
2.3	Dimensionalisasi Variabel.....	36
2.3.1	Indikator Nilai-nilai Pribadi Pemilik / Manajer.....	36
2.3.2	Indikator Strategi Bisnis.....	37
2.3.3	Indikator Meningkatkan Kinerja.....	37
2.4	Hipotesis yang Diajukan.....	38
2.5	Definisi Operasional Variable.....	38

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1	Obyek Penelitian.....	42
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	43
3.3	Populasi dan Sampel.....	44
3.4	Skala Pengukuran.....	46
3.5	Teknik Analisis.....	46
3.6	Uji Hipotesis.....	48
3.7	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik.....	49
3.7.1	Multikolinearitas.....	49
3.7.2	Heteroskedasitisitas.....	50
3.7.3	Uji Autokorelasi.....	51

## **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum dan Obyek Penelitian.....	52
4.1.1	Karakteristik Responden.....	53
4.2	Analisis Data.....	54
4.3	Uji Statistika.....	55
4.3.1	Uji Validitas.....	55
4.3.2	Uji Reabilitas.....	58
4.3.3	Pengukuran Variabel.....	59
4.3.4	Uji Asumsi Klasik.....	59
4.3.4.1	Multikolinearitas.....	60
4.3.4.2	Heteroskedastisitas.....	60
4.3.4.3	Autokorelasi.....	61
4.4	Uji Hipotesis.....	61
4.5	Implementasi Strategi.....	64

## **BAB V : KESIMPULAN KEBIJAKAN MANAJEMEN**

5.1	Kesimpulan Hipotesis.....	65
5.2	Kesimpulan masalah Penelitian.....	68
5.3	Implikasi Teoritis.....	69
5.4	Implikasi Kebijakan Manajemen.....	70
5.5	Keterbatasan Penelitian.....	71
5.6	Agenda Penelitian Mendatang.....	71

## DAFTAR TABEL

1.1	Data Rekapitulasi Industri Kabupaten Kudus Tahun 2006.....	10
2.1	Definisi Operasional Variabel.....	39
4.1	Karakteristik Responden.....	54
4.2	Korelasi antar skor.....	56
4.3	Uji Reliabilitas Data.....	59
4.4	Hasil Uji Multikolinearitas.....	60
4.5	Pengaruh Nilai Pribadi Terhadap Strategi Bisnis.....	62
4.6	Model Summary.....	62
4.7	Hasil Perhitungan Regresi Parsial.....	63

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Model Kerangka Penelitian.....	35
2.2	Model Variabel Nilai Nilai Pribadi Pemilik/Manajer.....	36
2.3	Model Variabel Strategi Bisnis.....	37
2.4	Model Variabel Peningkatan Kinerja.....	38

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.I. LATAR BELAKANG MASALAH**

Dengan semakin mengglobalnya perekonomian dunia dan era perdagangan bebas, usaha kecil menengah (UKM) di Indonesia juga dapat diharapkan menjadi salah satu pemain penting. UKM diharapkan sebagai pencipta pasar di dalam maupun di luar negeri dan sebagai salah satu sumber penting bagi surplus neraca perdagangan dan jasa atau neraca pembayaran. Untuk melaksanakan peranan tersebut, UKM Indonesia harus membenahi diri, yakni menciptakan daya saing globalnya (Supratiwi & Isnalita, 2003)

Secara nasional, usaha kecil dan menengah mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Peran ini dapat dilihat dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja dan peningkatan ekspor. Dapat dilihat bahwa usaha kecil dan menengah lebih mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi. Namun demikian usaha kecil menengah dalam perkembangannya masih menghadapi berbagai persoalan yang perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak antara lain (Riyadi, 2001) : (1) rendahnya produktivitas, sumber daya manusia dan manajemen yang belum profesional, kurang tanggap terhadap perubahan teknologi dan kurangnya permodalan, (2) akses pasar yang belum memadai, termasuk di dalamnya jaringan distribusi

yang berfungsi sebagai jalur pemasaran belum berjalan efisien, (3) belum adanya tanda-tanda membaiknya perekonomian nasional serta

(4) tantangan dari perkembangan perdagangan bebas baik dalam rangka kerjasama AFTA, APEC, dan GATT/WTO yang akan membawa dampak pada peningkatan persaingan usaha.

Berbagai persoalan diatas dapat diatasi apabila para pengusaha kecil dan menengah mampu mengembangkan usahanya secara kreatif dan inovatif dengan selalu berorientasi pada pasar, peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan selalu mengikuti perkembangan informasi dan teknologi. Oleh karena itu perlu kebijakan pembinaan dan pengembangan usaha kecil dan menengah yang dapat mendorong kearah yang lebih maju dan mandiri serta mampu meningkatkan perannya dalam perekonomian nasional (Riyadi, 2001)

Di negara-negara berkembang dengan tingkat pendapatan menengah dan rendah, peranan Usaha Kecil Menengah (UKM) sangat penting. Di India misalnya, Usaha Kecil Menengahnya menyumbang sekitar 32 % dari nilai total ekspor, dan 40 % dari nilai output dari sektor industri manufaktur di negara tersebut. Di beberapa negara kawasan Afrika, perkembangan dan pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) sekarang diakui sangat penting untuk menaikkan output agregat dan kesempatan kerja (Agustini & Yudiati, 2002).

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 lalu telah mengakibatkan perekonomian Indonesia mengalami resesi ekonomi yang besar. Krisis ini sangat berpengaruh negatif terhadap hampir semua lapisan masyarakat dan kegiatan yang dilakukan dalam skala kecil dan menengah (Agustini & Yudiati, 2002).

Dalam krisis ekonomi seperti saat ini, telah terbukti usaha konglomerasi kurang kuat dan kurang berdaya dibandingkan perusahaan kecil. Kemudian banyak pihak berpaling pada small business dengan pengembangan entrepreneurship (Hg. Suseno Tw, 2003).

Kuratko & Hodgetts (1998) juga mengungkapkan pentingnya peran usaha kecil dan usaha usaha baru bagi perekonomian di Amerika Serikat terutama tingkat pertumbuhan perusahaan yang pertumbuhannya pesat dan menciptakan lapangan kerja. Tingkat perusahaan yang pertumbuhannya pesat ini, kadang disebut sebagai Gazelle (sejenis rusa yang larinya cepat) oleh Birch (1979), disebut-sebut sebagai Leader dalam inovasi oleh Kuratko & Hodgetts (1998), sambil menjabarkan bukti-bukti tentang jumlah total inovasi, inovasi per pekerja dan banyak hak paten yang dipegang. Menurut Orser dkk (2000) minoritas perusahaan yang pertumbuhannya sangat pesat inilah yang mendorong sebagian besar angka pertumbuhan tenaga kerja. Mereka juga mengemukakan bahwa motivasi pemilik usaha untuk bertumbuh tidak homogen / seragam dan tampaknya mencerminkan perbedaan situasi dan pengalaman.

Sektor usaha kecil merupakan sumber utama ketenagakerjaan, sumber pendapatan, inovasi, dan kemajuan teknologi. Di beberapa industri, usaha kecil lebih efektif dalam pelayanan konsumen dibandingkan perusahaan besar. Pentingnya, sektor usaha kecil bagi perkembangan ekonomi tidak dapat diabaikan. Di Australia, seperti di banyak negara lain, tingkat ketergantungan ekonomi pada usaha kecil dan menengah telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir ini sebagai akibat dari peningkatan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di sektor pemerintah dan pengurangan karyawan dalam rangka efisiensi oleh perusahaan besar. Hal ini mendorong pemerintah untuk menekankan kebijakan dan program

bantuan usaha. Namun efektifitas kebijakan dan program ini bergantung pada pemahaman menyeluruh dari pemilik / manajer dan bagaimana mereka beroperasi menjalankan usahanya. Yang tidak kalah pentingnya adalah karakteristik kepribadian pemilik / manajer. Dikemukakan pula bahwa nilai-nilai pribadi pemilik / manajer mempengaruhi strategi yang mereka terapkan dalam operasi bisnis mereka dan utamanya kinerja bisnis mereka (Thompson & Strickland, 1986). Literatur dalam area ini menunjukkan bahwa kepribadian pemilik/manajer, khususnya tujuan dan nilai-nilai mereka, tidak dapat dibedakan dari tujuan bisnis mereka (O'Farrell dan Hitchins 1988; Bamberger 1983).

Dari hasil pengamatan The Asia Foundation di Indonesia, yang sangat menarik yakni 61% dari perusahaan Usaha Kecil Menengah adalah perusahaan tradisional, 60% nya termasuk katagori skala kecil atau industri rumah tangga. Dari jumlah tersebut, hanya 10% yang mempekerjakan lebih dari 100 orang karyawan, dan 67% nya tidak memiliki komputer usaha. Pandangan the Asia Foundation terhadap Usaha Kecil Menengah, adalah terbukanya kesempatan bagi Usaha Kecil Menengah untuk memberi kesempatan penting agar sebanyak mungkin orang dapat terlepas dari kemiskinan dan memiliki kehidupan lebih baik. Di Asia peran yang dimainkan Usaha Kecil Menengah dalam perkembangan ekonomi menjadi pusat perhatian. Dimana Usaha Kecil Menengah sekarang menjadi pelaku ekonomi yang cukup berperan dalam pertumbuhan ekonomi oleh para pembuat kebijakan dan lembaga internasional.

Dari uraian tersebut muncul pemikiran bahwa walaupun pertumbuhan Usaha Kecil Menengah di Indonesia sebagian besar adalah berasal dari industri rumah tangga, tetapi diakui bahwa Usaha Kecil Menengah akan menjadi penopang pertumbuhan ekonomi



masyarakat sehingga pada akhirnya akan berperan penting dalam melepaskan ekonomi masyarakat dari kemiskinan, serta akan dapat membawa masyarakat Indonesia dari himpitan perekonomian. Hal tersebut masih sangat memerlukan penanganan dan perhatian semua pihak dalam memberdayakan Usaha Kecil Menengah agar dapat tumbuh dan berkembang, sehingga mampu bertahan terhadap persaingan global.

Di Indonesia hambatan bagi pertumbuhan Usaha Kecil Menengah adalah kebijakan pemerintah sendiri yang berakibat terhadap pertumbuhan Usaha Kecil Menengah, seperti adanya peraturan dan kebijakan yang memihak kepada usaha besar, serta perlakuan yang tidak adil dari pemerintah. Juga hambatan lain yang berhubungan dengan pemerintah seperti keamanan, birokrasi yang lambat, prasarana usaha dan sistem hukum yang tidak memadai. Sehingga kebijakan terhadap pertumbuhan Usaha Kecil Menengah masih menghadapi kendala. The Asia Foundation, telah membantu keberadaan program yang memperkuat daya tawar (*bargaining power*) terhadap pemerintah melalui terbentuknya jaringan Forum Daerah Usaha Kecil Menengah ( FORDA UKM ), sekarang baru terdapat di 25 Kabupaten / kota di Seluruh Indonesia.

Dengan bantuan Asia Foundation, kelompok Usaha Kecil Menengah telah berupaya untuk memperkuat salah satu strategi bisnisnya dalam memperoleh fasilitas dan pengakuan dari pemerintah. Kebijakan Pemerintah sangat berpengaruh sebagai lingkungan dekat bisnis Usaha Kecil Menengah. Upaya masyarakat Indonesia dalam berinovasi terhadap pakaian daerah masing-masing telah menumbuhkan berbagai motif Bordir untuk selalu dapat menghiasi salah satu bentuk model berbusana masyarakat di Kabupaten Kudus Jawa Tengah, sehingga kerajinan Bordir merupakan salah satu usaha didalam kegiatan Bisnis

Usaha Kecil Menengah. Bordir banyak dipakai dalam menghiasi berbagai model busana, ternyata tidak hanya di Indonesia tetapi banyak diminati masyarakat luar negeri, inovasi dalam membuat bordir dimulai dari kemampuan kerajinan tangan yang rumit dengan keahlian renik dan perniknya sampai mempergunakan perencanaan dengan komputer dan mengerjakannya dengan mesin yang sangat modern.

Baik peluang dan tantangan usaha dibidang bordir sangat memerlukan strategi bisnis yang baik dalam mengantisipasi persaingan global yang disebabkan semakin terbukanya pasar bebas dunia, maupun persaingan bisnis diantara para produsen bordir.

Data dari Menteri Negara Koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah (Menekop & PKM) menunjukkan bahwa pada tahun 2000, ada sekitar 38,99 juta usaha kecil dengan rata-rata penjualan per tahun kurang dari Rp 1 Milyar atau sekitar 99,85 % dari jumlah perusahaan di Indonesia ( Tambunan, 2001 )

Walaupun keberadaan UKM dan IKM sangat berperan dalam perkembangan keadaan perekonomian, akan tetapi karakteristik yang melekat pada UKM bisa merupakan kelebihan atau kekuatan yang justru menjadi penghambat perkembangannya (*growth constraints*). Kombinasi dari kekuatan dan kelemahan serta adanya peluang dan tantangan dari kesemuanya dengan keadaan situasi eksternal akan mampu menentukan prospek perkembangan UKM itu sendiri.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut di butuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya di susun rencana (*plan*), kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja

unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang di dapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan stratejik, dimana perencanaan stratejik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison & Kaye, 2005).

Anderson (1982), melalui kertas kerjanya menerangkan tentang hubungan antara perkembangan usaha kecil dan menengah dengan laju pertumbuhan atau tingkat pengembangan ekonomi suatu wilayah yang kemudian dikenal dengan sebutan "*stage theory*". Menurut Anderson (1982) teori tersebut menjelaskan bahwa :

- a. Negara yang tingkat ekonominya masih terbelakang, tingkat pendapatan riil per kapita rendah pada industri rumah tangga tersebut sangat dominan (berdasar tingkat penyerapan tenaga kerja)
- b. Pada negara yang sudah maju tingkat pembangunan ekonominya, tingkat pendapatan riil per kapita tinggi pada industri kecil dan terutama industri skala menengah besar lebih dominan

Anderson (1982) juga menyebut bahwa struktur industri kecil semakin berubah dengan perkembangannya suatu wilayah, dimana industri kecil yang membuat barang-barang lebih modern (alat elektronik, komponen mesin dan auto mobil) lebih banyak dibandingkan

dengan industri kecil yang memproduksi barang-barang tradisional (alat pertanian sederhana, sepatu dan alat rumah tangga dari kayu dan logam).

Sisi lain yang masih memerlukan pemikiran secara mendasar bagi pengembangan usaha kecil menengah adalah rendahnya mobilitas transformasi struktural dan kultural. Struktur usaha kecil menengah secara umum masih berbentuk kerucut dalam arti besar di bagian bawah dan keatas semakin mengecil jumlahnya. Perkembangan di masa mendatang diharapkan struktur itu akan berubah menjadi bentuk melon dalam arti besar di tengah dan kecil diatas cenderung proporsional.

Gejala semacam itu antara lain disebabkan oleh faktor kognitif dan ketrampilan (*skill*) yang relatif masih rendah dan juga sikap mental para pengusaha kecil dan menengah yang belum menemukan jati dirinya sebagai layaknya lembaga ekonomi yang lain. Kemampuan manajerial yang relatif terbatas dan struktur organisasi dan kewenangan yang terpusat pada satu orang serta wawasan pengembangan bisnis yang masih temporal atau jangka pendek menyebabkan pengusaha kecil dan menengah sulit timbul cepat dan kondisi dalam dunia persaingan bisnis semakin ketat.

Kebijakan GBHN 1999 dalam pembangunan ekonomi, yang lebih ditekankan kepada ekonomi kerakyatan untuk melibatkan rakyat dalam kegiatan ekonomi, untuk memperoleh pendapatan yang memadai, dan pengembangan sektor industri dan perdagangan. Diarahkan pada peningkatan daya saing global dengan memberikan peluang yang sama terhadap kesempatan kerja dan berusaha bagi segenap rakyat dan seluruh daerah melalui keunggulan kompetitif, terutama berbasis keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia, dengan menghapus segala bentuk perlakuan diskriminatif dan hambatan. Bilamana

kebijakan GBHN 1999 dilaksanakan, berarti terdapat peluang dan kesempatan atas dukungan pengaruh lingkungan dalam kebijakan Pemerintah Pusat dan Daerah serta Politik.

Dari pengamatan dan laporan Departemen Perindustrian di Kabupaten Kudus, salah satu penggerak utama dan ujung tombak pembangunan ekonomi berada pada kemampuan sektor industri dan perdagangan, yang mempunyai peran strategis dalam menggerakkan ekonomi masyarakat. Pertumbuhan ekonomi adalah sebagai salah satu indikator dalam menilai keberhasilan pembangunan. Laju pertumbuhan ekonomi kabupaten Kudus, sektor industri merupakan tiang penyangga utama perekonomian kabupaten Kudus. Kontribusinya terhadap PDRB tahun 2005 sebesar 58,82%, diikuti sektor perdagangan, hotel dan restoran sebesar 27,56%, dan pertanian 4,04% serta kontribusi terhadap APBN dari sektor cukai juga cukup besar, tahun 2006 rata rata per hari  $\pm$  Rp 25 milyar (Berdasarkan data BPS Kabupaten Kudus tahun 2005-2006) .

Literatur dalam area ini menunjukkan bahwa kepribadian pemilik/manajer khususnya tujuan dan nilai nilai mereka, tidak dapat dibedakan dari tujuan bisnis mereka (O'Farrell dan Hitchins 1988; Bamberger 1983). Dikemukakan pula bahwa nilai nilai pribadi pemilik/manajer mempengaruhi strategi yang mereka terapkan dalam operasi bisnis mereka dan utamanya kinerja bisnis mereka (Thompson dan Strickland 1986)

Kinerja dari sebuah usaha ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkannya (Pearce dan Robinson 1985; Olson dan Bokor 1995). Sebuah strategi bisnis adalah sebuah rencana tindakan keseluruhan (*Plan of actions*) yang menentukan posisi kompetitif dari sebuah perusahaan (Mitzberg dan Quinn 1991)

Mengenai penentuan obyek penelitian pada Industri Kecil Menengah Bordir di Kab Kudus, mengacu pada Research problem yang di temukan pada data yang tersusun pada tabel 1.1 berikut :

**TABEL 1.1**  
**DATA REKAPITULASI INDUSTRI KABUPATEN KUDUS TAHUN 2006**

Jenis	Jumlah	%	Tenaga kerja Terserap	%	Investasi (Dalam juta)	%	Out put (Dalam juta)	%	Efisiensi
UKM	12,643	99.73	54.614	39.21	620.339.8	51.78	704.671,87	16.17	1,13
Besar	34	0,27	84.660	60.79	577.798.85	48.22	3.652.622,80	83.83	6,32
Total	12.677	100	139.274	100	1.198.138.73	100	4.357.294,67	100	

Sumber : Dinas Perindustrian kabupaten Kudus tahun 2006

Dimana pada tabel 1.1 di atas terlihat bahwa sektor industri kecil menengah di kabupaten kudus menghadapi masalah struktural dimana para pengusaha kecil menengah yang menginvestasi di bidang usaha kecil menghasilkan profit 16,17%, sedangkan pengusaha yang menginvestasikan di bidang industri besar menghasilkan profit 83,83% . Industri kecil mempunyai tingkat efisiensi relatif lebih kecil dibanding perusahaan besar. Sehingga usaha kecil menengah menghasilkan produktifitas sangat rendah di banding

perusahaan besar, hal ini terjadi karena sebagian para pengusaha industri kecil menengah yaitu kesulitan pada faktor modal. Sebab modal yang dibutuhkan untuk pembelian bahan baku, faktor produksi hingga program pemasaran tentunya membutuhkan biaya yang besar yang di sesuaikan dengan jenis atau strata dari masing-masing pemilik atau manajer.

Permasalahan lain yang terjadi adalah adanya kurangnya promosi atau pemasaran, sehingga hal ini harus di antisipasi oleh para pemilik atau pengrajin bordir sebagai upaya untuk memperluas jaringan pemasaran dari hasil produksi bordir keluar daerah kudu hingga menjangkau jaringan pemasaran tingkat nasional maupun tingkat ekspor. Walaupun keberhasilan sektor industri yang mampu mempunyai kontribusi PDRB masih di dominasi oleh industri besar, dimana jumlahnya 0,3%, sehingga masih diperlukan dorongan dan bimbingan terhadap usaha kecil menengah yang berjumlah 99,7%, bantuan tersebut dapat berupa untuk keperluan investasi dan operasional agar output dapat meningkat tajam.

Industri bordir dan konveksi di Kabupaten Kudus yang berjumlah 412 unit usaha mempunyai daerah lokasi tersebar di beberapa kecamatan, antara lain: Kecamatan Kota, Jati, Undaan, Bae, Kaliwungu, Mejobo, Jekulo, Dawe dan Gebog (Data Industri Kabupaten Kudus 2006). Bordir di Kabupaten Kudus mempunyai pemasaran yang menjangkau wilayah regional jawa Tengah, jawa Timur, DKI Jakarta, Bali, bahkan sampai Sumatera dan Kalimantan, jaringan pemasaran tingkat nasional sudah terbentuk namun banyak industri yang belum menjangkaunya. Sedangkan tingkat persaingan antar industri sejenis cukup kuat, serta masih sangat membutuhkan dukungan promosi untuk meningkatkan jaringan pemasaran dan memperluas segmen pasar. Terdapat banyak kesulitan dalam perluasan pasar

salah satunya disebabkan oleh ketidak-mampuan memenuhi permintaan pasar secara tepat waktu.

Dalam penyediaan bahan baku masih dapat diatasi dengan keberadaan pedagang antara yang masih mampu mensuplai bahan baku, Untuk faktor produksi tenaga kerja dan bahan baku sangat mempengaruhi keberhasilan produksi industri bordir. Penerapan standar mutu produk industri bordir masih rendah, peningkatan mutu produk sangat diperlukan untuk keberhasilan usaha sehingga diperlukan tenaga terampil, mutu dan bahan baku yang berkualitas, dan pengawasan produksi yang baik. Pemanfaatan peralatan dalam operasional produksi telah optimal. Hambatan dalam proses produksi sebagian besar dikarenakan kurangnya tenaga kerja terampil yang permanen, disamping itu juga dikarenakan kualitas dan kuantitas peralatan serta ketersediaan bahan baku. Didalam proses penggunaan teknologi produksi bila dibandingkan dengan pesaing industri sejenis rata-rata sama, sebagian dari teknologi yang ada saat ini dinilai sudah tidak efisien untuk mengembangkan usaha dan pengembangan pengetahuan.

Pengembangan pengetahuan terhadap perkembangan teknologi tersebut sudah sangat tinggi sehingga kegiatan penelitian diperlukan untuk memperbaiki mutu produk, diversifikasi usaha ataupun meningkatkan daya saing, serta tidak adanya anggaran penelitian dari intern perusahaan. Modifikasi teknologi sangat diperlukan untuk memperlancar proses produksi.

Ketidakstabilan nilai tukar rupiah dan prosedur administrasi yang panjang dinilai menghambat usaha. Ketersediaan prasarana dan sarana yang mendukung produksi sangat diperlukan untuk meningkatkan produksi. Suksesnya produksi bordir tidak lepas dari



keberadaan Sumber Daya Manusia, ternyata keikutsertaan tenaga kerja dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan masih sangat rendah. Tingkat kualifikasi pendidikan tenaga kerja semakin meningkat. Tenaga kerja terampil dan permanen merupakan salah satu kesulitan utama, sehingga kegiatan pendidikan dan pelatihan khusus bagi tenaga kerja sangat diperlukan. Di bidang permodalan selain dari modal sendiri sebagian besar dari modal pinjaman, sehingga banyak kebijakan kredit usaha kecil belum menjangkau sebagian besar pengusaha bordir. Dikarenakan ketersediaan modal sendiri sudah cukup. Tingkat rentabilitas usaha industri bordir relatif sedang.

Secara administrasi rata-rata pengusaha industri bordir belum menerapkan sistem pembukuan yang baku dan sistematis. Di lain pihak kelompok industri bordir masih memerlukan bantuan pemerintah terutama dalam hal penyediaan dana karena modal sendiri belum cukup. Tingkat rentabilitas usaha industri bordir relatif sedang. prasarana dan sarana, manajemen usaha, promosi dan informasi bisnis. Dalam hal pembinaan, pemerintah sudah melakukan tetapi belum secara menyeluruh terhadap industri yang ada. Yang cukup menggembirakan rata-rata pengusaha industri bordir sudah memiliki mitra usaha terutama mitra pemasaran. Semua kegiatan dalam proses industri bordir secara manajerial terdiri dari pengaruh faktor internal dan eksternal atau lingkungan luar, kesemuanya akan tercermin dari semua upaya manajerial yang telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam mempertahankan usaha bisnis serta mengembangkannya walaupun dengan menghadapi semua tantangan .

Hampir semua pimpinan perusahaan adalah pemilik langsung yang kebanyakan berpartisipasi aktif dalam proses produksi bordir bersama karyawannya. Keberhasilan UKM

dalam perusahaan bordir sangat tergantung pada kemampuan pribadi manajer atau pemilik perusahaan, bahkan termasuk strategi bisnis dan kinerja perusahaannya.

Industri bordir dan konveksi di Kabupaten Kudus yang berjumlah 412 unit usaha (Data Industri Kabupaten Kudus 2006) dalam perkembangannya masih menghadapi beberapa permasalahan. Permasalahan itu antara lain rendahnya produktivitas, sumber daya manusia dan manajemen yang belum profesional, kurang tanggap terhadap perubahan teknologi dan kurangnya permodalan, Akses pasar yang belum memadai, termasuk di dalamnya jaringan distribusi yang berfungsi sebagai jalur pemasaran belum berjalan efisien, Belum adanya tanda-tanda membaiknya perekonomian nasional. Berbagai persoalan diatas dapat diatasi apabila para pengusaha kecil dan menengah mampu mengembangkan usahanya secara kreatif dan inovatif dengan selalu berorientasi pada pasar, peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan selalu mengikuti perkembangan informasi dan teknologi.

## **I.2. PERUMUSAN MASALAH PENELITIAN**

Sektor Usaha Kecil Menengah yang mempunyai peran penting dalam pembangunan ekonomi, sangat bergantung pada efektifitas kebijakan dan program serta pemahaman menyeluruh dari pemilik atau manajer.

Peranan pada pemerintah dalam pembangunan ekonomi yang dijalankan Usaha Kecil Menengah sangat bergantung dari nilai-nilai pribadi pemilik atau manajer dalam mempengaruhi strategi bisnisnya, khususnya dalam operasi bisnis ,utamanya adalah kinerja bisnis mereka (Thomson & Strickland, 1986).

Perlu ada dukungan pernyataan penelitian lebih lanjut untuk memperjelas arah hubungan diantara tiga set variabel yang ditunjukkan dalam penelitian tentang hubungan antara nilai-nilai pribadi pemilik / manajer dengan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja untuk mengembangkan kelangsungan bisnis Bordir di Kabupaten Kudus, dari permasalahan latar belakang yang telah disampaikan diatas maka dapat diajukan perumusan masalah bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan kecil di Kota Kudus khususnya sektor Bordir sehingga pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana nilai-nilai pribadi pemilik / manajer mempengaruhi strategi bisnis di dalam masalah-masalah penelitian ?
2. Bagaimana antara pemilik / manajer mempengaruhi kinerja ?
3. Apakah kualitas strategi bisnis mempengaruhi kinerja ?

### **I.3. TUJUAN PENELITIAN**

Untuk melakukan penelitian hubungan antara nilai-nilai pribadi pemilik atau manajer, serta strategi yang mereka terapkan dalam operasi perusahaan mereka, pada kelompok Usaha Kecil Menengah pengusaha industri bordir di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah tujuannya untuk :

1. Untuk menganalisis hubungan antara nilai-nilai pribadi pemilik/manajer terhadap strategi bisnis pengusaha bordir di kabupaten Kudus.
2. Untuk menganalisis hubungan antara nilai-nilai pribadi pemilik/manajer terhadap kinerja usaha bordir di kabupaten Kudus.

3. Untuk menganalisis hubungan strategi bisnis terhadap kinerja usaha bordir di kabupaten Kudus.

#### **1.4. KEGUNAAN PENELITIAN**

Kegunaan penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua) yaitu kegunaan praktisi dan teoritis. Kegunaan praktisi penelitian ini adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor nilai-nilai pribadi pemilik/manajer, faktor strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja terutama pada pengrajin kain bordir di daerah Kudus. Di samping itu juga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk menyusun perumusan strategi yang tepat untuk menghasilkan produk yang lebih berkualitas dan menciptakan para manajer/pemilik/pengrajin yang handal di masa mendatang dengan perencanaan strategik.

Sedang untuk kegunaan teoritisnya dari hasil penelitian ini adalah untuk melengkapi bahan referensi penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademi sehingga berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi dalam strategi manajemen pada organisasi secara umum maupun akademik

#### **1.5 OUTLINE TESIS**

Outline tesis bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan penelitian ini.

Bab I merupakan pendahuluan, yang menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta outline penelitian

Bab II merupakan telaah pustaka dan pengembangan model penelitian tentang Nilai nilai pribadi/manajer, Strategi bisnis, Untuk meningkatkan Kinerja perusahaan, dilanjutkan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensional dan definisi operasional variabel serta hipotesis.

Bab III merupakan metode penelitian, yang menguraikan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan serta teknik analisis data.

Bab IV merupakan bagian analisis data, yang menguraikan mengenai gambaran umum responden, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis.

Bab V merupakan kesimpulan dan implikasi kebijakan yang menguraikan mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan dan agenda penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM)**

Distribusi Usaha Kecil Menengah di Indonesia menurut Komisi perdagangan dan Investasi APEC (1994 dan Bjerke, 2000) adalah Pertanian (63,66 %), Perdagangan (17,42 %), Pabrikasi (7,79 %), Jasa (4,99 %), Konstruksi (3,29 %) dan Usaha Lain (1,85 %). Biro Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan Usaha Kecil Menengah sebagai industri yang memiliki pekerja kurang dari 100 pekerja. BPS mengelompokkan Industri ke dalam 4 golongan, yaitu :

- a. Industri Kerajinan : 1 – 4 orang pekerja / perusahaan.
- b. Industri Kecil : 5 – 19 orang pekerja / perusahaan.
- c. Industri Sedang : 20 – 99 orang pekerja / perusahaan.
- d. Industri Besar : > 100 orang pekerja / perusahaan.

Sedang menurut Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia mendefinisikan Usaha Kecil berdasarkan nilai asetnya, yaitu usaha yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan) bernilai kurang dari Rp. 600.000.000,- (enam ratus juta rupiah). Departemen Perdagangan membatasi Usaha Kecil berdasarkan modal kerjanya, yaitu Usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp. 25.000.000,- (Dua puluh lima juta rupiah). Sedangkan Kamar Dagang dan Industri (Kadin) terlebih dahulu membedakan Usaha Kecil menjadi dua kelompok. Kelompok yang pertama adalah yang bergerak di bidang perdagangan, pertanian, dan industri, dimana yang dimaksud Usaha Kecil untuk kelompok

ini adalah usaha yang memiliki modal kerja kurang dari 150 juta rupiah dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp. 600.000.000,- (enam ratus juta rupiah). Kelompok kedua adalah yang bergerak dalam bidang konstruksi. Adapun untuk kelompok yang kedua yang dimaksud Usaha kecil adalah usaha yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 250.000.000,- (Dua ratus lima puluh juta rupiah) dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp. 1.000.000.000,- (Satu milyar rupiah).

Menurut SK Menteri Perindustrian RI nomor 133/M/SK/8/1979, tanggal 3 Agustus 1979, yang dimaksud dengan Industri Kecil adalah :

- a. Jumlah seluruh kekayaan (aset) tidak lebih dari Rp. 100.000.000 (Seratus juta rupiah).
- b. Jumlah penanaman modal (investasi) pada peralatan tidak lebih dari Rp. 70.000.000 (Tujuh puluh juta rupiah).
- c. Nilai penanamam modal (investasi) per tenaga kerja tidak lebih dari Rp. 625.000,- (Enam ratus dua puluh lima ribu rupiah).
- d. Pemilikan oleh Warga Negara Indonesia (WNI).

Definisi menurut UU No.9/1995, yang dimaksud Usaha Kecil adalah :

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000,- (Dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan, atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu milyar rupiah).
- c. Milik Warga Negara Indonesia (WNI).

- d. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau besar.
- e. Berbentuk usaha orang-perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Witshire Committee (1971), yaitu : sebuah bisnis kecil adalah dimiliki dan dikelola secara independen dengan keputusan dan pengawasan berada pada pihak pemilik / owner yang sekaligus sebagai manajer. Dalam penelitian ini, kriteria yang dipakai sebagai acuan dalam penentuan kelompok industri kecil dan menengah adalah kriteria menurut Undang-Undang No.9 tahun 1995. Dalam perkembangannya usaha kecil sering kali menghadapi beberapa kendala antara lain (Irzan Azhary,1996):

- 1. Iklim diskriminatif yang bersumber dari sikap dan tindakan pemerintah
- 2. Relatif terbatasnya akses untuk memperoleh kredit dari bank komersial,yang disebabkan karena :
  - a. Kurang menguntungkan karena disamping biaya pemberian pinjaman relatif besar,juga dibayangi resiko yang besar.
  - b. Kesulitan lembaga keuangan memperoleh informasi yang cukup memadai dari kalangan industri usaha kecil.
  - c. Masalah lokasi,bahan mentah,fasilitas produksi terutama pemasaran hasil produksi



Batasan usaha kecil yang dikemukakan oleh BPS tidak diperuntukkan bagi usaha kecil secara umum, melainkan khusus ditujukan bagi usaha kecil sektor industri. Menurut BPS, industri kecil melibatkan tenaga kerja antara 5 – 19 orang pekerja, sedangkan industri rumah tangga mempekerjakan kurang dari 5 orang (Baswir, 1998).

### **2.1.1 PERSONAL VALUE**

(Rokeach, 1973) menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi mempengaruhi semua perilaku. Temuan ini ditegaskan oleh (Kamakura & Mason, 1991) yang menyatakan bahwa konsep dari nilai-nilai pribadi dan sistem nilai telah digunakan untuk memprediksi bermacam bentuk perilaku. (Bandura, 1986) mendefinisikan nilai-nilai pribadi sebagai ideal yang dipertahankan di semua keadaan. Nilai-nilai tersebut muncul dari pengalaman dalam hidup dan mengarahkan hasil perilaku (Allport, 1961). Nilai-nilai pribadi melibatkan kesadaran diri dan secara sadar mempengaruhi pilihan perilaku. Nilai-nilai tersebut merupakan standar yang dijadikan tolok ukur untuk evaluasi dan penilaian (Williams, 1968). Nilai-nilai pribadi merupakan *inti* dari kepribadian dan mempengaruhi semua karakteristik lain, yaitu sikap, evaluasi, penilaian, keputusan dan komitmen (Feather, 1988a). Nilai-nilai tersebut merupakan hal utama bagi definisi diri dan sebanding dengan fondasi dari sebuah bangunan (Feather, 1988b). (DeCarlo & Lyon, 1980) menjelaskan bahwa sistem usaha yang bebas seperti yang dijumpai di Amerika Serikat mengandung “semangat kewirausahaan” karena kaitannya dengan nilai-nilai seperti kerja keras, ambisi, keberanian, dan individualitas. Meskipun nilai-nilai pribadi berbeda di antara individu, seseorang dengan nilai pribadi serupa dapat dikelompokkan untuk membentuk sebuah tipe

nilai pribadi. Pemilik / manajer yang berhasil telah diidentifikasi dengan tipe nilai pribadi yang disebut sebagai Kewirausahaan (Rokeach, 1973 ; England Cunningham & Lischeron, 1991; Silver, 1988; De Carlo & Lyon, 1980; dan Birch, 1987). Menurut para peneliti dan penulis, wirausahawan memberi nilai tinggi pada ambisi, pencapaian / prestasi, reliabilitas, tanggungjawab, kerja keras, dan kompetensi, optimisme, inovasi, agresivitas, kejujuran, kreativitas, pengakuan sosial, dan pertumbuhan. Berlawanan dengan kewirausahaan, pemilik / manajer konservatif menilai rendah nilai-nilai tersebut diatas tetapi sangat menghargai nilai-nilai kesetaraan, hormat, kelembutan, dan perlindungan sosial (Rokeach, 1973 ; England, 1975)

Dalam kenyataan, pemilik/manajer menunjukkan kombinasi dari dua tipe nilai pribadi ini. Misalnya, meskipun wirausahaan akan menilai sangat tinggi pada kebanyakan nilai pribadi kewirausahaan, mereka dapat juga menjadi konservatif dalam beberapa hal. Ada banyak kombinasi dari dua tipe nilai pribadi yang berbeda ini. Namun, pemilik/manajer yang menilai tinggi pada kebanyakan nilai pribadi kewirausahaan atau pada nilai pribadi paling konservatif dapat diidentifikasi dengan jelas.

Bila nilai-nilai pribadi kewirausahaan dikaitkan dengan keberhasilan operasi bisnis (sinonim dengan kinerja diatas rata-rata dalam penelitian ini), dan bila kinerja diatas rata-rata berasal dari penerapan strategi proaktif, maka dapat dikatakan bahwa strategi proaktif dikaitkan dengan nilai pribadi kewirausahaan. Dengan pemikiran yang sama, nilai pribadi konservatif dapat dikaitkan dengan strategi reaktif dan dengan tingkat kinerja yang lebih rendah. Meskipun cukup banyak literatur manajemen menyatakan bahwa nilai pribadi dari pemilik/manajer mempengaruhi strategi mereka ( Posner dan Schmidt 1992; Freeman,

Gilbert dan Hartman 1988; Andrew 1980; England 1975; dan Guth dan Taguiri 1965 ), hal ini belum ditunjukkan secara empiris.

### **2.1.2 BISNIS STRATEGI**

Literatur manajemen strategik memberikan pandangan pada peranan penting strategi bisnis pada keseluruhan perusahaan skala besar dan kecil. Perusahaan menggunakan strategi bisnis untuk memberikan acuan bagi langkah fundamental yang mereka rencanakan untuk di jalankan sesuai dengan tujuan mereka.

Literatur mengindikasikan bahwa organisasi dapat memiliki strategi tunggal atau berbagai strategi, dan bahwa strategi tersebut sepertinya ada pada tiga level: strategi level korporat; strategi level bisnis; dan strategi level fungsional. Meskipun literatur memberikan saran bahwa strategi dikembangkan pada tiga tingkatan berbeda, studi teoritik dan empirik hubungan antara strategi dan kinerja organisasi memiliki pandangan utama pada strategi bisnis. Penelitian empirik sebelumnya pada hubungan strategi /kinerja memiliki fokus pada perusahaan besar. Studi ini menyediakan bukti yang kuat yang menyarankan bahwa strategi bisnis terkait dengan kinerja perusahaan besar. Meskipun sebagian besar studi empirik berpusat pada perusahaan besar, sebagian kecil penelitian mengindikasikan bahwa strategi bisnis dapat juga mempengaruhi perusahaan yang lebih kecil.

Di dalam konteks perusahaan skala kecil dan menengah, Giglierano (1987) mencatatkan bahwa strategi bisnis yang efektif tergantung pada tipe bisnis sebaik produk yang mereka kembangkan. Giglierano menyatakan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah yang menjalankan strategi bisnis berusaha meraih kinerja yang lebih baik. Forrest

(1990) meneliti bahwa perusahaan skala kecil mengembangkan strategi baru untuk bereaksi pada perubahan alam bisnis sebagai pencerminan sejumlah faktor sebagai peningkatan kompetisi, baik untuk nasional dan internasional, peningkatan internasional pasar, dan kompetitor global baru.

Porter (1980) mencatatkan bahwa perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif melalui value yang dihasilkan bagi customer. Porter berpandangan bahwa perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif melalui implementasi aktifitas rantai strategik (seperti produksi, marketing, penjualan, service, sumber daya manusia, perkembangan teknologi, aktivitas pengendalian) lebih murah ataupun lebih baik dari pada kompetitor yang ada. Porter memberikan kesimpulan bahwa strategi bisnis yang berbasis pada aktivitas tersebut dikenal sebagai strategi generik. Lebih jauh lagi terkait dengan porter, tiga strategi generik tersebut adalah berbiaya rendah, diferensiasi, dan fokus (niche). Pada strategi berbiaya rendah, perusahaan berusaha mengurangi biaya dan meningkatkan profit seperti penjualan melalui penggunaan skala ekonomis, scope, dan teknologi. Pada strategi diferensiasi, perusahaan mengembangkan cara untuk membuat produk tampil secara unik dan berbeda. Akhirnya, pada strategi niche (fokus), perusahaan berfokus pada pengembangan produk dan marketing pada segmen pasar dimana perusahaan memiliki keunggulan biaya atau keunggulan diferensiasi.

Untuk berkinerja di atas rata-rata, sebuah perusahaan harus ada selangkah didepan kompetitor dan meningkatkan pangsa pasarnya (Porter 1991). Pangsa pasar ditingkatkan dengan menarik konsumen baru dan mempertahankan konsumen yang ada. Konsumen yang ada akan tetap loyal pada perusahaan bila mereka diyakinkan akan keunggulan dari produk

mereka atas produk pesaingnya. Keunggulan dan cakupan dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan juga akan menentukan kemampuannya untuk menarik konsumen baru. Aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan pangsa pasar termasuk : peningkatan produk yang ada untuk memenuhi permintaan konsumen yang berubah ubah; Pengembangan produk produk baru; dan penekanan kualitas produk (Zeithaml dan Fry 1984; Robinson dan Pearce 1988).

Kinerja dari sebuah usaha ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkannya (Pearce dan Robinson, 1985; Olson & Bokor, 1995). Sebuah strategi bisnis adalah sebuah rencana tindakan keseluruhan (*Plan of actions*) yang menentukan posisi kompetitif dari sebuah perusahaan (Mintzeberg & Quinn, 1991). Strategi bisnis diterapkan melalui strategi fungsional utama dari pemasaran, keuangan, manajemen dan sumber daya manusia, produksi, serta penelitian dan pengembangan. Kemudian, masing-masing strategi fungsional ini tersusun atas beberapa aktivitas. Maka aktivitas bertindak sebagai petunjuk untuk realisasi strategi bisnis keseluruhan (Nath & Sudharson, 1994). Aktivitas aktivitas yang terdiri dari bermacam strategi fungsional terpusat pada beberapa hal berikut :

1. Pemasaran – Kualitas produk, penentuan harga (pricing), dan promosi; kelompok target konsumen; pilihan jalur distribusi; provisi dari dukungan dan layanan konsumen; dan identifikasi dengan nama merk (Johnsen & Scholes, 1984).
2. Keuangan – struktur modal; metode peningkatan modal, pengeluaran / pembelanjaan modal; tingkat refensi dan distribusi laba; modal kerja dan tingkat likuiditas (Johnsen & Scholes, 1984).
3. Manajemen Sumber Daya Manusia – rekrutmen dan pemilihan staff; pelatihan pekerja; kinerja dan kompensasi; sistem hukuman dan penghargaan; hubungan

industrial dan tingkat partisipasi pekerja dalam pembuatan keputusan (Schuler dkk, 1992).

4. Produksi – pemilihan pemasok; tingkat inventori dan produktivitas; teknologi dan kepastian produksi; ukuran / besar pabrik; dan tingkat efisiensi dalam produksi.
5. Penelitian dan pengembangan-pengembangan produk baru; teknik pemasaran dan teknologi produksi baru; akuisisi paten; penelitian dasar versus terapan dan tingkat investasi (Johnsen & Scholes, 1984).

Efektivitas dari strategi bisnis keseluruhan secara substansial bergantung pada sebaik apakah aktivitas dalam bermacam area fungsional dipadukan untuk membentuk sebuah pola (Galbraith & Schendel 1983; Porter 1991). Pola ini menentukan strategi bisnis perusahaan dan posisi kompetitif dalam industri (Mintzberg & Quinn, 1991). Beberapa peneliti telah menunjukkan bermacam strategi bisnis yang digunakan perusahaan untuk bersaing (Milles & Snow, 1978; Porter, 1980; Hambrick, 1983; Galbraith & Schendel, 1983; Robinson & Pearce, 1988; Merz & Sauber, 1995). Sebuah perusahaan harus ada selangkah didepan competitor dan meningkatkan pangsa pasarnya (Porter, 1991). Pangsa pasar ditingkatkan dengan menarik konsumen baru dan mempertahankan konsumen yang ada. Konsumen yang ada akan tetap loyal pada perusahaan bila mereka diyakinkan akan keunggulan dari produk mereka atas produk pesaingnya. Aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan pangsa pasar termasuk peningkatan produk yang ada untuk memenuhi permintaan konsumen yang berubah ubah, pengembangan produk baru, penekanan kualitas produk (Zeithaml & Fry, 1984, Robinson & Pearce, 1988).

### 2.1.3 KINERJA

Meskipun beberapa studi menemukan perusahaan berbeda di dalam negara yang berbeda memberikan pandangan pada tujuan yang berbeda, literatur memberikan saran probabilitas finansial dan pertumbuhan menjadi pengukuran paling umum dalam kinerja organisasional.

(Nash, 1993) menyatakan bahwa profitabilitas adalah indikator terbaik untuk mengidentifikasi ketika organisasi menjalankan hal yang benar dan profitabilitas dapat digunakan sebagai pengukuran primer dari keberhasilan perusahaan. Lebih jauh lagi, (Doyle, 1994) menunjukkan bahwa profitabilitas adalah pengukuran paling umum pada kinerja di perusahaan barat. Profit margin, return, on assets, return on equity, return on sales dipertimbangkan menjadi pengukuran umum dalam profitabilitas finansial. Abu Kassim et al (1989) menemukan bahwa sales, sales growth, net profit dan gross profit merupakan pengukuran finansial yang dijalankan oleh perusahaan manufakturing di malaysia.

Untuk berkinerja diatas rata-rata sebuah perusahaan harus ada selangkah didepan competitor dan meningkatkan pangsa pasarnya (Porter, 1991). Pangsa pasar ditingkatkan dengan menarik konsumen baru dan mempertahankan konsumen yang ada. Konsumen yang ada akan tetap loyal pada perusahaan bila mereka diyakinkan akan keunggulan dari produk mereka atas produk pesaingnya. Kinerja dari sebuah usaha ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkannya (Pearce & Robinson, 1985; Olson & Bokor, 1995). Banyak peneliti mengaitkan strategi bisnis dengan kinerja, yang membedakan antara strategi yang dikaitkan dengan kinerja rendah atau tinggi (Smith, 1967; Covin & Slevin, 1986, 1988 dan 1989; Covin, 1991; Chell, Haworth & Brearley, 1991). Strategi yang menghasilkan kinerja tinggi

diidentifikasi dengan aktifitas yang secara umum membuahkan keberhasilan dalam industri yaitu, faktor faktor keberhasilan utama (Hambrick, 1983). Aktivitas aktivitas ini dikaitkan dengan inisiatif inisiatif dalam industri (Miller & Friesen, 1983). Para peneliti telah mengidentifikasi inisiatif semacam itu termasuk penekanan pada kualitas produk, inovasi produk dan jasa, pengembangan teknologi operasi baru dan penemuan pasar baru (Robinson & Pearce, 1988)

Metode produksi menjadi kuno setiap saat, dan perusahaan tidak akan menjadi kompetitif bila mereka tidak menerapkan teknologi produksi baru (Anderson, Cleveland dan Schroeder 1989; Vickery, Droge dan Markeland 1993). Teknologi produksi baru perlu untuk jalur baru dan untuk peningkatan jalur yang ada. Namun, penerapan teknologi baru tanpa memperhatikan biaya akan menempatkan perusahaan pada posisi rentan dibandingkan kompetitor yang menjual produk yang sama dengan harga yang lebih murah (Wright dkk 1990). Maka untuk selangkah didepan kompetitor, perusahaan harus tidak hanya menawarkan produk baru dan produk unggul, tetapi harus juga dengan harga yang mampu dijangkau konsumen. Hal ini memerlukan implementasi teknologi produksi yang efektif dan baru serta perhatian terhadap produktivitas karyawan. Inilah aktivitas aktivitas yang lebih cenderung diupayakan oleh perusahaan yang berkinerja di atas rata rata dibandingkan oleh perusahaan yang berkinerja di bawah rata rata.

#### **2.1.4 HUBUNGAN PERSONAL VALUE DAN STRATEGI BISNIS**

(Rokeach ,1973) menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi mempengaruhi semua perilaku. Temuan ini ditegaskan oleh Kamakura & Mason ,1991 yang menyatakan bahwa



konsep dari nilai-nilai pribadi dan sistem nilai telah digunakan untuk memprediksi bermacam bentuk perilaku. Nilai-nilai pribadi merupakan inti dari kepribadian dan mempengaruhi semua karakteristik lain yaitu: sikap, evaluasi, penilaian, keputusan, dan komitmen (Feather, 1988a).

Kinerja dari sebuah usaha ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkannya (Pearce & Robinson, 1985; Olson & Bokor, 1995). Sebuah strategi bisnis adalah sebuah rencana tindakan keseluruhan (*Plan of actions*) yang menentukan posisi kompetitif dari sebuah perusahaan (Mintzeberg & Quinn, 1991).

Para manajer menghadapi situasi yang serupa dalam memutuskan strategi yang mereka buat untuk “sistem tenaga penggerak” bisnis mereka. Setiap bisnis membutuhkan sistem kontrol yang disesuaikan dengan strategi yang digunakan untuk berada “di udara” kerangka kerja yang kami sediakan disini dapat membantu menyesuaikan komponen-komponen sistem kontrol perusahaan terhadap strategi pasarnya. Untuk menggambarkan kerangka kerja ini, kami menggambarkan empat strategi pasar yang bersifat umum dan menguji parameter besar dari sebuah sistem kontrol yang membawa kinerja perusahaan dari banyak perspektif. Kemudian kami menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan dapat dan seharusnya menyesuaikan sistem kontrolnya untuk mengikuti indikator-indikator hasil utama dengan menentukan keefektifan strateginya.

#### **2.1.5 HUBUNGAN PERSONAL VALUE DAN KINERJA**

Nilai-nilai pribadi manajer / pemilik sebagai instrumen instrumen seperti digambarkan oleh (Rokeach, 1973; Cunningham & Lischeron, 1990; DeCarlo & Lyon, 1980) kedalam

instrumen kerja keras, ambisi, keberanian, kemandirian, optimisme, tanggung jawab yang menurut mereka mengandung “semangat kewirausahaan” berarti para manajer dikatakan lebih menekankan nilai-nilai kreativitas dan inovasi kesemuanya tersebut akan dapat menggambarkan kemampuan kewirausahaan yang memberi andil terhadap kinerja perusahaan.

#### **2.1.6 HUBUNGAN STRATEGI BISNIS DAN KINERJA**

Sebuah strategi bisnis adalah sebuah rencana tindakan keseluruhan (*plan of actions*) yang menentukan posisi kompetitif dari sebuah perusahaan (Mintzeberg & Quinn, 1991). Strategi bisnis diterapkan melalui strategi fungsional utama dari pemasaran, keuangan, manajemen, dan sumber daya manusia, produksi, serta penelitian dan pengembangan. Efektivitas dari strategi bisnis keseluruhan secara substansial bergantung pada sebaik apakah aktivitas dalam bermacam area fungsional dipadukan untuk membentuk sebuah pola (Galbraith & Schendel, 1983; Porter, 1991). Pola ini menentukan strategi bisnis perusahaan dan posisi kompetitif dalam industri (Mintzberg & Quinn, 1991). Kinerja dari sebuah usaha ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkannya. (Pearce & Robinson, 1985; Olson & Bokor, 1995). Banyak Peneliti mengaitkan strategi bisnis dengan kinerja, yang membedakan antara strategi yang dikaitkan dengan kinerja rendah atau tinggi (Smith, 1967; Covin & Slevin, 1986, 1988, dan 1989; Covin, 1991; Chell, Haworth & Brearley, 1991).

Kerangka kerja kontingensi mengajukan bahwa pengembangan strategi efektif dimulai oleh pemahaman pertama dan mengetahui lingkungan perusahaan. Sejalan dengan konsep kesesuaian pada pendekatan kontingensi, model memberikan saran bahwa strategi

bisnis harus sesuai dengan lingkungan jika organisasi ingin berjalan baik. Perusahaan yang mengadopsi strategi bisnis yang sesuai dengan lingkungan akan mampu berjalan dengan baik. Organisasi berbeda dengan lingkungan berbeda akan membutuhkan strategi bisnis tertentu. Organisasi dengan strategi bisnis yang tidak sesuai dengan lingkungan akan berjalan buruk dan membutuhkan perubahan strategi bisnis

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, JR, dalam bukunya Manajemen Strategik (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian) tahun 1997, bahwa manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (Implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yaitu merumuskan misi perusahaan, mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya, menilai lingkungan ekstern perusahaan, menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern, mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan, memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (grand strategy) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki, mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih, mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan, mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang. Manajemen meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan perusahaan yang berkaitan

dengan strategi. Karena strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan.

Sebuah strategi bisnis adalah sebuah rencana tindakan keseluruhan ( Plan of actions) yang menentukan posisi kompetitif dari perusahaan ( Mintzberg & Quinn, 1991), misalnya sebuah perusahaan dapat memilih bersaing dengan pembuatan barang berkualitas tinggi, atau dengan barang berkualitas rendah. Dengan demikian perusahaan perlu menentukan strategi bisnis yang diterapkannya. (O'Farrel & Hitchin, 1988; Bamberger, 1983), menyatakan bahwa kepribadian pemilik / manajer, khususnya tujuan dan nilai-nilai mereka, tidak dapat dibedakan dari tujuan bisnis mereka. Dikemukakan pula bahwa nilai-nilai pribadi pemilik / manajer mempengaruhi strategi yang mereka terapkan dalam operasi bisnis mereka dan utamanya, kinerja bisnis mereka

(Thompson & strickland, 1986). Melalui strategi fungsional seperti pemasaran, keuangan, manajemen SDM, produksi, serta penelitian dan pengembangan. Dari masing-masing strategi fungsional akan tersusun aktifitas, sehingga semua aktifitas yang tersusun akan bertindak sebagai petunjuk untuk realisasi strategi bisnis secara keseluruhan (Nath & Sudharsan, 1994).

Efektifitas strategi bisnis perusahaan kecil telah diteliti oleh para pakar pendahulu, dimana dalam area penelitian tersebut bersifat penelitian deskriptip dan terpusat pada orientasi pemilik atau manajer terhadap aktifitas fungsional tertentu saja ( Miles & Swan, 1978 ; Porter, 1980; Hambrick, 1983; Mersz & Sauber, 1995 ). Penelitian yang berkaitan

antara strategi bisnis dan kinerja rendah atau tinggi telah dilakukan oleh (Smith, 1967; Covin & Slevin 1986, 1988, 1989; Covin, 1991; Chell, Haworth & Brearly 1991).

Pemilihan strategi dipengaruhi oleh manajemen, variabel-variabel lingkungan, dan sumber internal perusahaan (Thompson & Strickland, 1993); Montanari, 1978) menyatakan bahwa semakin besar pengaruh variabel-variabel lingkungan pada strategi bisnis, semakin kurang pengaruh manajemennya. Dukungan kualitatif berasal dari (Miller & Toulouse, 1986) yang menyatakan bahwa manajemen memiliki pengaruh terbesar dalam lingkungan yang berubah-ubah, dinamis dan tidak dapat diprediksi.

(Porter, 1991) menjelaskan bahwa setiap saat, manajer dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan inovasi, peningkatan dan pembaharuan sumber secara terus menerus. Manajer memiliki pengaruh lebih besar pada strategi bisnis di perusahaan kecil, dimana manajer juga merupakan pemilik perusahaan, dibandingkan di perusahaan besar, manajer juga cukup berkuasa untuk menghalau hambatan bagi realisasi keberhasilan strategi bisnis mereka menurut (Miller, 1983 ).

Rokeach, 1973, menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi mempengaruhi semua perilaku. Nilai-nilai pribadi melibatkan kesadaran diri dan secara sadar mempengaruhi pilihan dan perilaku. Nilai-nilai tersebut merupakan standar yang dijadikan tolak ukur untuk evaluasi dan penilaian (Williams, 1968). Nilai-nilai pribadi merupakan inti dari kepribadian dan mempengaruhi semua karakteristik lain yaitu, sikap, evaluasi, penilaian, keputusan dan komitmen (Feather, 1988).

Strategi yang menghasilkan kinerja tinggi diidentifikasi dengan aktifitas yang membuahkan keberhasilan dalam industri, yaitu faktor-faktor keberhasilan utama

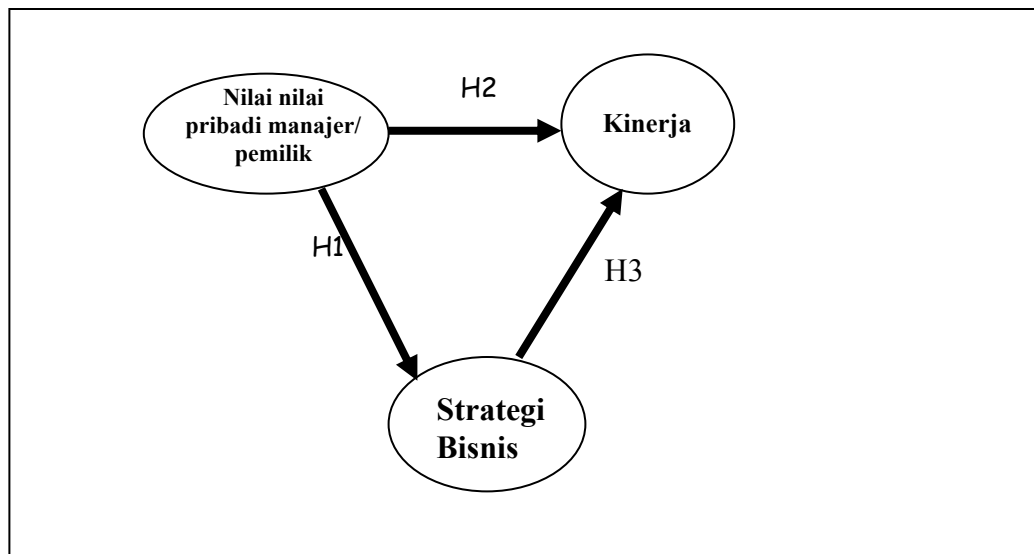
(Hambrick, 1983). Aktivitas tersebut yang dikaitkan dengan inisiatif industri (Miller & Freisen, 1983). Menurut Robinson & Pearce, 1988, yang dimaksud inisiatif industri adalah kualitas produksi, inovasi produk, jasa, pengembangan, teknologi baru, dan penemuan pasar baru. Menurut Covin, 1991, termasuk layanan konsumen, iklan ekstensif, serta penggunaan dana eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan strategi manajemen menurut Thomson & Strickland, 1993, adalah tiga faktor; faktor manajemen, faktor variabel-variabel lingkungan, dan faktor sumber internal. Montanari, 1978, bahwa semakin besar pengaruh variabel lingkungan pada strategi bisnis, akan semakin berkurang pada faktor manajemen. Miller & Toulouse, 1986, bahwa manajemen mempunyai pengaruh terbesar dalam lingkungan yang berubah-ubah, dinamis dan tidak dapat diprediksi. Menurut Porter, 1991, akibat dari perubahan dampak lingkungan manajemen akan melakukan beberapa pengaruh pada strategi, setiap saat manajer dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan inovasi, peningkatan dan pembaharuan sumber secara terus menerus. Bahwa manajer akan memiliki cukup pilihan dalam mengurangi ancaman dan internal yang mempengaruhi mereka. Bamberger, 1983, menyatakan bahwa manajer memiliki pengaruh yang lebih besar pada strategi bisnis pada perusahaan kecil, dimana manajer sebagai pemilik perusahaan dibandingkan dengan manajer pada perusahaan besar. Bamberger, 1983, ternyata bahwa strategi bisnis merupakan hasil dari visi manajer yang pada akhirnya berasal dari kepribadian mereka. Miller & Toulouse, 1986, menyatakan bahkan manajer tidak hanya kepemilikan dari perusahaannya tetapi mampu melakukan kontak langsung dengan karyawannya.

Dari serangkaian kepustakaan hasil penelitian pendahulu dapat membantu penelitian selanjutnya, dimana pengaruh pemilik atau manajer pada strategi bisnisnya sangat berperan terhadap kinerjanya. Perlu penelitian yang akan menelaah hubungan antara nilai-nilai pribadi pemilik dan strategi bisnis serta kinerjanya. Penelitian tersebut merupakan penelitian serupa yang akan dilakukan pada perusahaan Bordir di Kabupaten Kudus Jawa Tengah.

## 2.2 KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

**Gambar 2.1**

### **MODEL KERANGKA PENELITIAN**



(Sumber : Posner, B.Z., and W.H. Schmidt (1992); Freeman, Gilbert, and Hartman 1988; Andrew 1980; England 1975; and Guth and Taguiri 1965, this has not been shown empirically).

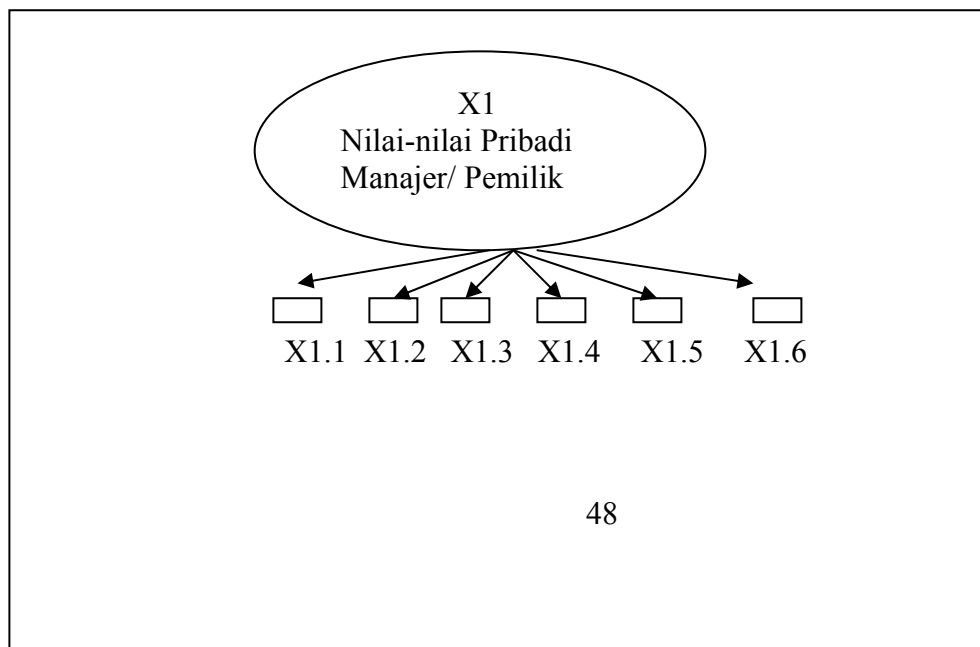
Dari kerangka pemikiran teoritis diatas peneliti ingin mengetahui variabel dari hubungan nilai nilai pribadi terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan suatu pengembangan model hubungan antara nilai nilai pribadi pemilik/manajer dengan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja.

## 2.3 DIMENSIONALISASI VARIABEL

### 2.3.1 INDIKATOR NILAI NILAI PRIBADI PEMILIK /MANAJER

Konstruk Nilai nilai pribadi dari instrument Rokeach termasuk ambisi, pencapaian (rasa kepuasan), kesetaraan, pengakuan sosial, kasih sayang, kompetensi, (kemampuan), keberanian (pengambilan resiko), kejujuran, kreativitas (imajinatif), otonomi (independensi) dan tanggung jawab. (Cunningham & Lischeron, 1990) juga mengidentifikasikan kejujuran, rasa tanggung jawab, reliabilitas, dan *incorruptibility* (ketidakmampuan untuk melakukan korupsi). (DeCarlo & Lyon, 1980) menjelaskan bahwa system usaha yang bebas seperti yang dijumpai di Amerika Serikat mengandung “semangat kewirausahaan” karena kaitannya dengan nilai nilai seperti kerja keras, ambisi, keberanian, dan individualitas.

**Gambar 2.2**  
**Model Variabel Nilai Nilai Pribadi Pemilik/Manajer**





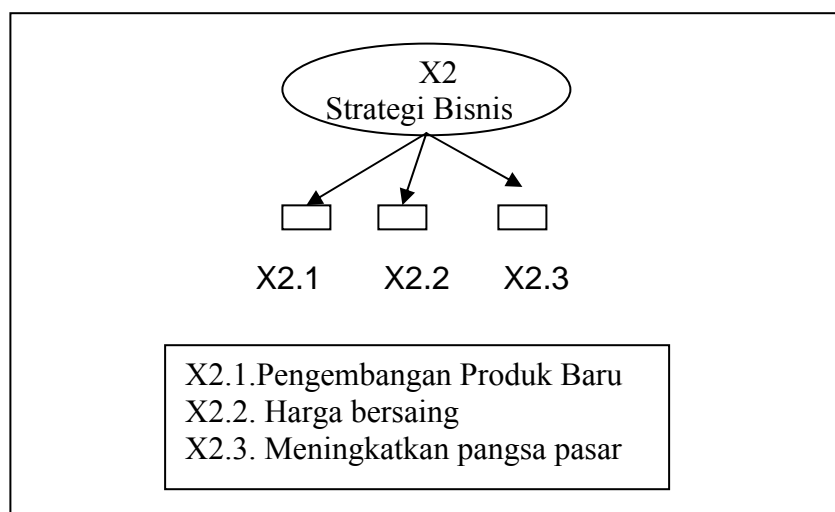
X1.1.Kerja keras  
X1.2.Ambisi  
X1.3.Keberanian  
X1.4.Kemandirian  
X1.5.Optimisme  
X1.6.Tanggung jawab

Sumber : ( Rokeach 1973,Cunningham dan Lischeron 1990, DeCarlo dan Lyon 1980)

### 2.3.2 INDIKATOR STRATEGI BISNIS

Konstruk dari strategi bisnis pangsa pasar ditingkatkan dengan menarik konsumen baru dan mempertahankan konsumen yang ada. Konsumen yang ada akan tetap loyal pada perusahaan bila mereka diyakinkan akan keunggulan dari produk mereka atas produk pesaingnya (Porter, 1991). Peningkatan produk yang ada untuk memenuhi permintaan konsumen yang berubah ubah ,pengembangan produk produk baru, dan penekanan terhadap kualitas produk (Zeithaml & Fry, 1984; Robinson & Pearce, 1988).

**Gambar 2.3**  
**Model Variabel Strategi Bisnis**

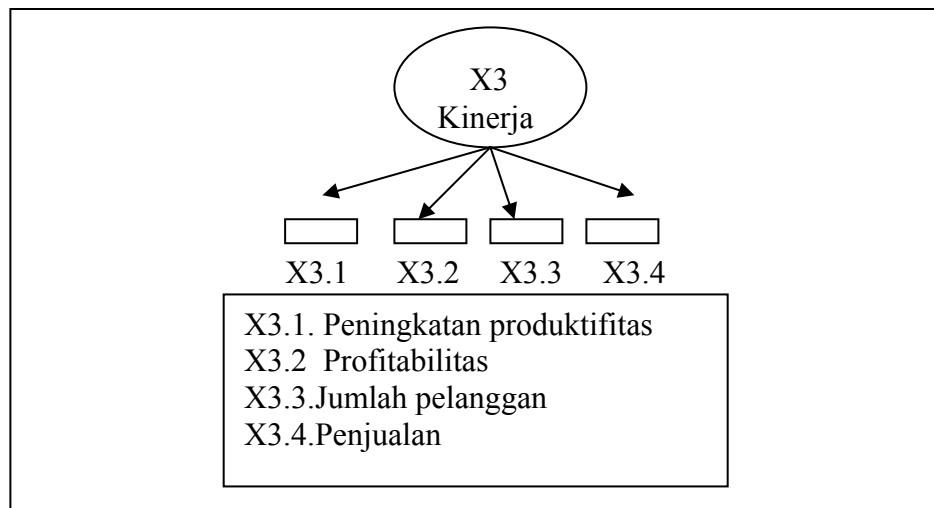


Sumber : ( Porter, 1991; Zeithaml & Fry, 1984; Robinson & Pearce, 1988)

### 2.3.3 INDIKATOR MENINGKATKAN KINERJA

Konstruk meningkatkan kinerja diperusahaan kecil dikaitkan dengan sasaran mikroekonomi seperti peningkatan produktivitas, sumber pendapatan, jumlah pelanggan, peningkatan penjualan (Petrof, 1997).

**Gambar 2.4**  
**Model Variabel Peningkatan Kinerja**



Sumber : (Petrof 1987).

### 2.4. HIPOTESIS YANG DIAJUKAN

H1 : Semakin tinggi nilai nilai pribadi manajer ( kewirauasahaan) akan semakin tinggi inovasi strategi bisnisnya.

H2 : Manajer dengan pengetahuan manajemen kewirausahaan yang baik akan mampu mempertahankan usahanya atau berkinerja baik pula.

H3 : Strategi bisnis mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pengusaha bordir di Kabupaten Kudus.

## 2.5 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Definisi operasional variabel adalah merupakan definisi dari variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel tersebut. Adapun definisi operasional atas konstruk dalam penelitian ini meliputi : hubungan nilai-nilai pribadi pemilik/manajer dengan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja.

**Tabel 2.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
1	<p>Nilai-nilai Pribadi pemilik, menurut Rokeach (1973) mempengaruhi semua perilaku. Kamakura dan Mason (1991) bahwa konsep dari nilai-nilai pribadi pemilik dan system nilai telah dipergunakan untuk memprediksi bermacam bentuk perilaku. Bandura (1986) mendefinisikan bahwa nilai-nilai</p>	<p>Decarlo dan Lyon (1980) Rokeach (1973) dan England (1976), dan Silver (1988) : tentang semangat kewirausahaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerja keras</li> <li>• Ambisi</li> <li>• Keberanian</li> <li>• Individualitas</li> </ul>	<p>Diukur berdasarkan 6 item dengan skala 1-5</p>

	<p>pribadi sebagai ideal yang dipertahankan disemua keadaan.</p> <p>Allport (1961) Bahwa nilai-nilai tersebut muncul dari pengalaman dalam hidup dan mengarahkan hasil perilaku. William (1968) menyatakan bahwa ternyata nilai-nilai pribadi melibatkan kesadaran diri dan secara sadar mempengaruhi pilihan perilaku. Nilai-nilai tersebut merupakan standar yang dijadikan tolok ukur untuk evaluasi dan penilaian.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Optimisme</li> </ul>	
2	<p>Strategi Bisnis, Porter (1991) menyatakan bahwa setiap saat, manajer dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing dengan inovasi, peningkatan dan pembaharuan sumber secara terus menerus. Dengan demikian dalam</p>	<p>Untuk berkinerja diatas rata-rata ,sebuah perusahaan harus ada selangkah didepan kompetitor dan meningkatkan pangsa pasarnya (Porter, 1991) sehingga aktifitas</p>	<p>Diukur berdasarkan 3 item dengan skala 1-5</p>

	<p>pandangan ini , manajer akan banyak mempunyai cukup pilihan dalam pengendoran hambatan eksternal dan internal yang mempengaruhi bisnis mereka, Bamberger(1983) mengemukakan bahwa strategi bisnis merupakan hasil dari visi manajer yang pada akhirnya berasal dari kepribadian mereka.</p>	<p>yang dinilai :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan produk</li> <li>• Harga bersaing</li> <li>• Meningkatkan pangsa pasar</li> </ul>	
3.	<p>Kinerja, Neck 1987; Petrof 1987, menyatakan bahwa Usaha kecil memainkan peranan dalam pembangunan ekonomi, peran ini sangat bergantung dapa kinerja individu dari masing-masing usaha, khususnya berkaitan dengan penciptaan lapangan kerja, kemajuan teknologi dan peningkatan revenue. Kinerja sebuah perusahaan ditentukan oleh</p>	<p>Penelitian dan minat Pemerintah di perusahaan kecil menengah ( petrof 1987 ) sebagai indicator :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan produktifitas</li> <li>• Profitabilitas</li> <li>• Jumlah pelanggan</li> <li>• Penjualan</li> </ul>	<p>Diukur berdasarkan 4 item dengan skala 1-5</p>

	<p>strategi bisnisnya ( Pearch &amp; Robinson, 1985 ). Menurut Mintberg dan Quin (1991) perusahaan dapat memilih untuk bersaing dengan pembuatan barang (produksi) yang berkualitas tinggi atau pembuatan barang dengan berbiaya rendah.</p>		
--	--	--	--

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Bab Metode Penelitian, menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Pada bab ini, akan dikembangkan lebih lanjut sehingga dapat memuat dengan jelas metode penelitian yang sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu penelitian (metodologi). Metode penelitian yang dimuat pada bagian ini akan memuat tentang desain penelitian yang memuat tentang desain penelitian yang menggambarkan alur dan sistematika berfikir dalam penelitian, metode sampling yang digunakan agar dalam penelitian ini data yang terkumpul reliable, metode pengumpulan data agar menghasilkan data yang akurat dan valid, desain instrumen penelitian, desain dasar kuesioner yang akan digunakan untuk pengumpulan data, serta alat

analisis pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

### **3.1 OBYEK PENELITIAN**

Obyek dari penelitian ini adalah para pengusaha bordir di kabupaten Kudus, dengan jumlah responden data kegiatan yaitu semua warga masyarakat yang bergerak di bidang kelompok usaha Industri Kecil Menengah dan Kerajinan di wilayah Kudus, data yang diambil dan digunakan merupakan data primer yang bersumber langsung dari responden / pemilik / manajer dengan menyampaikan kuesioner dan wawancara langsung dengan responden untuk mendapatkan keakuratan dan relevansi data. Adapun yang termasuk dalam kategori data yang didapat ini berhubungan dengan variabel yang akan diteliti. Sedangkan data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

### **3.2. JENIS DAN SUMBER DATA**

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995). Dalam penelitian ini penggalan data primer didapat dari kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian pertama adalah tentang profil sosial ekonomi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial ekonomi seperti usia, pendidikan, jenis kelamin, jumlah pekerja, dan jenis usaha. Bagian yang kedua menyangkut tentang nilai-nilai pribadi, strategi bisnis, kinerja usaha kecil yang memuat pernyataan dan pertanyaan yang dimintakan penilaiannya dari responden.

Sedangkan data sekunder diperlukan dalam penelitian ini sebagai pendukung penulisan. Sumber data ini diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan baik jurnal ilmiah, majalah dan literatur yang berhubungan dengan tema penulisan.

### **3.3 POPULASI DAN SAMPEL**

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas-kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha kecil dan menengah dalam industri Bordir di Kabupaten Kudus. jumlah unit usaha Bordir di Kabupaten Kudus sebanyak 124 maka tidak semua anggota populasi ini diteliti dan dilakukan pengambilan sampel dengan metode *random sampling*.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi ( Singarimbun, 1991).



Metode pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian adalah *Purposive sampling*. Purposive sampling adalah cara penarikan sample yang bersifat tidak acak. Dimana sample dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksud adalah:

1. Pengambilan sample dilakukan terhadap unit usaha yang memiliki jumlah karyawan lebih dari 5 orang dan kurang dari 100 orang. Pertimbangan jumlah karyawan tersebut mengacu pada kriteria usaha kecil menurut Biro Pusat Statistik.
2. Pengambilan sampel dilakukan terhadap perusahaan yang berdiri lebih dari 3 tahun. Pertimbangan berdirinya perusahaan minimal 3 tahun diambil untuk mengetahui kinerja perusahaan, baik status usaha, jumlah karyawan maupun laba yang dihasilkan. Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut ( Rao, 1996) :

$$n = \frac{N}{1 + N (moe)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diambil

N = Jumlah populasi

Moe = *margin of error maximal* yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi (ditentukan 10 %)

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah unit usaha pada industri Bordir di Kabupaten Kudus adalah sebanyak 124 unit usaha. Maka jumlah sampel untuk penelitian dengan *margin of error* sebesar 10% adalah:

$$n = \frac{124}{1 + 124 (10\%)^2}$$

$$n = 55,35$$

$$= 60$$

Jumlah pengusaha bordir di Kabupaten Kudus berdasarkan data dari departemen Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi adalah sebesar 124 unit usaha, sehingga jumlah sampel dengan MOE = 10% adalah sebesar 60 responden.

### 3.4 SKALA PENGUKURAN

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal, skala ini digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap suatu jawaban. Untuk setiap indikator item pertanyaan diukur dengan skala *Summated Ratings Method* dari skor 1 (satu) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skala 5 (lima) untuk jawaban sangat setuju dengan model pertanyaan sebagai berikut :

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju

Skor ini kemudian menjadi patokan dalam memberikan skor pada suatu jawaban responden terhadap suatu pertanyaan atau untuk menggolongkan tingkatan dari hasil jawaban.

### **3.5 TEKNIS ANALISIS**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Hair et al.,1995). Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjelasan uraian yang jelas (Supranto,1993). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil penelitian dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran. Sedangkan analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana. Regresi linear sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel

dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Rumus regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y' = a + bX$$

Keterangan:

$Y'$  = Variabel dependen ( nilai yang diprediksikan)

$X$  = Variabel independen

$a$  = Konstanta (nilai  $Y'$  apabila  $X = 0$ )

$b$  = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Nilai  $a$  dan  $b$  dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum Xy)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum Xy) - (\sum X)(\sum y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

### 3.6. UJI HIPOTESIS

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi secara individual, dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta}{S_b}$$

dimana:

$\beta$  = koefisien regresi

$S_b$  = standar deviasi koefisien regresi

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

$H_0 : b = 0$ , berarti variabel independen ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

$H_a : b \neq 0$ , berarti variabel independen ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

Bila :

- \* Pada taraf signifikan 5% atau  $\alpha=0,05$  (*level of confidence = 95%*) besaran *probability value*  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima, atau berarti secara individual variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- \* Pada taraf signifikan 5% atau  $\alpha=0,05$  (*level of confidence = 95%*) besaran *probability value*  $< 0,05$  maka  $H_0$  diterima, atau berarti variabel independen terpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  (uji dilakukan 2 sisi karena untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang signifikan, jika 1 sisi digunakan untuk mengetahui hubungan lebih kecil atau lebih besar).

Tingkat signifikansi dalam hal ini berarti kita mengambil resiko salah dalam mengambil keputusan untuk menolak hipotesa yang benar sebanyak-banyaknya 5% (signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian).

### 3.7. UJI PENYIMPANGAN ASUMSI KLASIK

Uji penyimpangan ekonometri atau penyimpangan asumsi model klasik dimaksudkan untuk menghadapi permasalahan yang ada (analisis yang menjadi bias) yaitu terhadap adanya pengaruh multikolinearitas (*multi-collinearity*), heteroskedastisitas (*heteroscedasticity*) dan pengujian autokorelasi (*auto-correlation*). Uji multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi dilakukan dengan cara sebagai berikut:

#### 3.7.1. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi yang tinggi atau sempurna maka koefisien regresi akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisien tidak dapat ditaksir dengan mudah dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual (Husein Umar, 1999).

Untuk memeriksa kemungkinan ada tidaknya masalah multikolinearitas dalam sebuah model regresi, Husein Umar (1999) mengemukakan beberapa cara sebagai berikut:

1. Korelasi yang tinggi memberikan petunjuk adanya kolinearitas, tetapi tidak sebaliknya yakni adanya kolinearitas mengakibatkan korelasi yang tinggi.

Kolinearitas dapat saja ada walau korelasi dalam keadaan rendah.

2. Dianjurkan untuk melihat koefisien korelasi parsial. Jika  $R^2$  sangat tinggi tetapi masing-masing  $r^2$  parsialnya rendah memberikan petunjuk bahwa variabel-variabel bebas atau independen mempunyai korelasi yang tinggi dan paling sedikit satu

diantaranya berlebihan tetapi dapat saja  $R^2$  tinggi dan masing-masing  $r^2$  juga tinggi sehingga tidak ada jaminan terjadinya multikolinearitas.

### 3.7.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati 0 atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatter plot-nya dimana sebaran datanya bersifat *increacing varians* dari u, *decreacing varians* dari u, dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak dalam penyebaran disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homokedastisitas.

### 3.7.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan Uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika  $d$  lebih kecil dari  $dL$  atau lebih besar dari  $(4-dL)$  maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
2. Jika  $d$  terletak antara  $dU$  dan  $(4-dU)$ , maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
3. Jika  $d$  terletak antara  $dL$  dan  $dU$  atau diantara  $(4-dU)$  dan  $(4-dL)$ , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti. Nilai  $dU$  dan  $dL$  dapat diperoleh dari tabel Statistik Durbin Watson yang bergantung banyaknya observasi dan banyaknya variabel yang menjelaskan (Alhusin, 2003).



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

Kabupaten Kudus adalah salah satu kabupaten di propinsi Jawa Tengah, terletak diantara 4 (empat) kabupaten, yaitu disebelah utara berbatasan dengan kabupaten Jepara dan kabupaten Pati, sebelah timur berbatasan dengan kabupaten Pati, dan sebelah barat dengan berbatasan dengan kabupaten Demak dan kabupaten Jepara.

Secara administratif kabupaten Kudus terbagi menjadi 9 (sembilan) kecamatan dan 123 desa serta 9 kelurahan, 698 RW, 3.618 RT dan 378 dukuh/lingkungan. Luas wilayah kabupaten Kudus tercatat sebesar 42.516 Ha atau 1,31% dari luas propinsi Jawa Tengah. Luas yang ada tersebut terdiri dari : 21.692 Ha (51,02%) merupakan tanah sawah dan 20.824 Ha (48,98%) merupakan tanah non sawah.

Jumlah penduduk kabupaten Kudus pada tahun 2005 tercatat 736.239 jiwa terdiri dari 364.074 jiwa laki laki (49,45%) dan 372.165 jiwa perempuan (50,55%). Pertumbuhan penduduk setiap tahun akan berpengaruh terhadap angkatan kerja. Sektor industri masih menjadi urutan pertama lapangan kerja bagi penduduk kabupaten Kudus yaitu 41,82%, pertanian 16,17% dan perdagangan 14,72%.

Pertumbuhan ekonomi adalah sebagai salah satu indikator dalam menilai keberhasilan pembangunan. Laju pertumbuhan ekonomi kabupaten Kudus, sektor industri merupakan tiang penyangga utama perekonomian kabupaten Kudus. Kontribusinya terhadap PDRB tahun 2004 sebesar 58,82%, diikuti sektor perdagangan, hotel dan restoran sebesar 27,56%

dan pertanian 4,04% serta kontribusi terhadap APBN dari sektor cukai juga cukup besar, tahun 2006 rata rata per hari kurang lebih Rp 25 milyar.

Kabupaten Kudus mendapat sebutan sebagai kota industri karena sektor industri merupakan bagian dari aktifitas ekonomi masyarakat dan juga merupakan aset potensial yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Kegiatan industri tersebut prosentase terbesar dilakukan oleh Industri Kecil dan Menengah (IKM), maka upaya pemberdayaan industri kecil dan menengah merupakan langkah strategis yang harus dilakukan dalam rangka pemulihan ekonomi nasional umumnya dan perkuatan struktur industri yang berbasis ekonomi kerakyatan.

Untuk mendorong peningkatan dan pengembangan industri di kabupaten Kudus, perlu dilakukan upaya upaya penyebaran informasi kepada publik mengenai data potensi, kondisi, perkembangan industri dan lokasi industri termasuk sentra sentra industri kecil (IK) sebagai sarana dan gambaran serta arahan yang jelas bagi masyarakat dan dunia usaha.

#### **4.1.1. KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah pemilik/manajer industri kecil bordir sebanyak 65 responden yang berdomisili diberbagai desa di Kabupaten Kudus. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian di kompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Untuk mengetahui karakteristik responden, dapat dilihat pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
**Karakteristik Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persen</b>
1. Jabatan		
a. Pemilik	63	96,9%
b. Manajer	2	3,1%
2. Jumlah karyawan		
a. <20	46	70,8%
b. 21-40	6	9,2%
c. 41-60	8	12,3%
d.>60	5	7,7%
3. Omzet		
a. < 20 Juta	21	32,3%
b. 21 – 40 Juta	15	23,1%
c. 41 – 60 juta	8	12,3%
d. 60 – 80 juta	4	6,2%
d.diatas 80 juta	17	26,2%
4. Lama Operasi		
a. < 7 Tahun	14	21,5%
b. 8 – 14 Tahun	19	29,2%
c. 15 – 21 Tahun	22	33,8%
d. 21 – 28 tahun	4	6,2%
e. 29 – 35 tahun	5	7,7%
f. 35 Tahun keatas	1	1,5%%

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar pemilik/manajer industri kerajinan bordir (96,9%), dengan Jumlah karyawan dibawah 20 orang (70,8%), mempunyai omzet dibawah 20 juta (32,3%) dan beroperasi 15- 21 tahun (33,8%).

## 4.2 ANALISA DATA

Analisis data adalah proses mengolah data dan penginterpretasian hasil pengolahan data. Jenis – jenis analisa data sebagai berikut :

- *Analisis deskriptif* , adalah analisis yang menekankan pada pembahasan data-data secara sistematis dan tidak menyimpulkan hasil penelitian.
- *Analisis inferensial*, adalah analisis yang menekankan pada hubungan antar variabel dengan melakukan pengujian hipotesis dan menyimpulkan hasil penelitian.
- *Analisis regresi linier sederhana*, adalah hubungan secara linier antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai dari variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Adapun metode analisis data menggunakan 2 metode, yaitu :

- *Metode statistik parametrik*, adalah metode analisis data dengan menggunakan parameter – parameter tertentu seperti mean, median, standar deviasi, distribusi data normal, dll.
- *Metode Statistik non parametrik*, adalah metode analisis data tanpa menggunakan parameter – parameter tertentu seperti mean, median, standar deviasi, distribusi data tidak harus normal, dll.

### 4.3. UJI STATISTIKA

#### 4.3.1. Uji Validitas

Dari hasil yang ditampilkan oleh *output SPSS for Windows Version 16.00* seperti tabel 4.2. dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing skor pernyataan q1- q6 terhadap total skor butir-butir pertanyaan nilai-nilai pribadi ; p1 – p3 terhadap Strategi Bisnis; dan s1-s4 terhadap Kinerja menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid

**Tabel 4.2**  
**Tabel Korelasi antar skor**

Correlations							
	q1	q2	q3	q4	q5	q6	X1
q1 Pearson Correlation	1	.515**	.263*	.161	.403**	.644**	.639**
Sig. (2-tailed)		.000	.034	.199	.001	.000	.000
N	65	65	65	65	65	65	65
q2 Pearson Correlation	.515**	1	.170	.308*	.227	.520**	.652**
Sig. (2-tailed)	.000		.177	.013	.070	.000	.000
N	65	65	65	65	65	65	65
q3 Pearson Correlation	.263*	.170	1	.271*	.482**	.128	.542**
Sig. (2-tailed)	.034	.177		.029	.000	.309	.000
N	65	65	65	65	65	65	65
q4 Pearson Correlation	.161	.308*	.271*	1	.390**	.302*	.760**
Sig. (2-tailed)	.199	.013	.029		.001	.015	.000
N	65	65	65	65	65	65	65
q5 Pearson Correlation	.403**	.227	.482**	.390**	1	.480**	.686**
Sig. (2-tailed)	.001	.070	.000	.001		.000	.000
N	65	65	65	65	65	65	65
q6 Pearson Correlation	.644**	.520**	.128	.302*	.480**	1	.683**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.309	.015	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X1	Pearson Correlation	.639**	.652**	.542**	.760**	.686**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		p1	p3	X2
p1	Pearson Correlation	1	.643**	.587**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	65	65	65
p3	Pearson Correlation	.643**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	65	65	65
X2	Pearson Correlation	.587**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	65	65	65

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		s1	s2	s3	s4	Y
s1	Pearson Correlation	1	.767**	.741**	.724**	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65
s2	Pearson Correlation	.767**	1	.662**	.755**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65

s3	Pearson Correlation	.741**	.662**	1	.882**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65
s4	Pearson Correlation	.724**	.755**	.882**	1	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65
Y	Pearson Correlation	.890**	.881**	.908**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Pada pengujian ini, uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha, yaitu jika Cronbach Alpha >0,6 maka kuesioner dikatakan konsisten atau *reliable* (Singgih Santoso, 2001; 269). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS for Windows Version 16.00*, nampak pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Uji Reliabilitas Data**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Nilai – Nilai Pribadi	0,686	Reliabel
2	Strategi Bisnis	0,783	Reliabel
3	Kinerja	0,924	Reliabel

Sumber: Lampiran 2

Pada tabel 4.3. Cronbach Alpha sebesar 0,686; 0,783; 0,924; jauh di atas 0,6 jadi dapat disimpulkan bahwa kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau reliabel.

#### **4.3.3 Pengukuran Variabel**

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran variabel independen X1, X2 dan Y dengan pertimbangan faktor skor sebagai berikut :

$$X1 = 0,859 \times Q1 + 0,767 \times Q2 + 0,712 \times Q3 + 0,687 \times Q4 + 0,796 \times Q5 + 0,312 \times Q6$$

$$X2 = 0,890 \times P1 + 0,797 \times P2 + 0,902 \times P3$$

$$Y = 0,771 \times S1 + 0,829 \times S2 + 0,657 \times S3 + 0,623 \times S4$$

#### **4.3.4 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik meliputi uji Multikolinearitas, uji Heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program *SPSS for Windows Version 16.00* diperoleh hasil sebagai berikut:



#### 4.3.4.1. Multikolinearitas

Ada tidaknya multikolinearitas dapat diketahui dengan nilai toleransi variabel bebas terhadap variabel terikat di bawah 10% dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* di bawah 10 (Imam Ghazali, 2001). Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel Bebas	Kepuasan Kerja (Y) Variabel Terikat	
	Tolerance	VIF
Nilai-nilai Pribadi	1.000	1.000
Strategi Bisnis	1.000	1.000

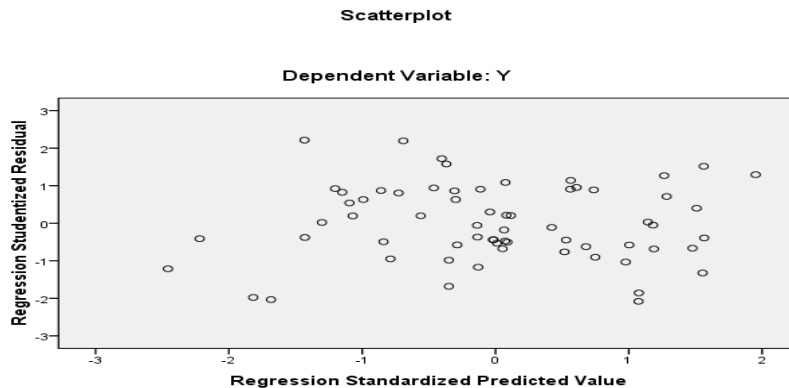
Sumber: Lampiran

Hasil perhitungan nilai toleransi menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki nilai toleransi kurang dari 10%, menandakan bahwa tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* juga menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model.

#### 4.3.4.2. Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas maka dalam penelitian ini dipergunakan grafik *scatterplot*. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Pada lampiran 6 gambar *Scatterplot Dependent Variabel Y* terlihat variabel terikatnya adalah peningkatan kinerja yang diperlihatkan oleh titik-titik menyebar di bawah

dan di atas nol serta tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga layak dipakai untuk memprediksi Independensi berdasarkan variabel bebas nilai-nilai pribadi, dan strategi bisnis



#### 4.3.4.3. Autokorelasi

Kita dapat menyatakan data kita bebas dari autokorelasi apabila nilai Durbin Watson (DW) tidak berada antara batas tabel nilai  $dl - du$  pada tingkat signifikan 5% dengan jumlah sampel 65 (Ghozali, 2001). Berdasarkan perhitungan Durbin Watson sebesar 2,236 (lihat Lampiran ), sedangkan berdasarkan tabel Durbin Watson nilai batas atas jumlah variabel bebas 2 adalah  $dl = 1,536$  dan  $du = 1,662$  maka hasilnya dikatakan tidak ada autokorelasi.

#### 4.4. UJI HIPOTESIS

##### Uji Hipotesis

Berdasar output SPSS nampak bahwa pengaruh Nilai nilai pribadi terhadap Strategi Bisnis seperti ditunjukkan tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Pengaruh Nilai Pribadi Terhadap Strategi Bisnis**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.015	1.240		3.238	.002		
X1	.338	.089	.431	3.791	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X2

Berdasarkan hasil output SPSS nampak bahwa besarnya pengaruh secara bersama-sama dua variabel independen tersebut Nilai-nilai Pribadi dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja seperti ditunjukkan pada tabel 4.6. sebagai berikut :

**Tabel 4.6.**  
**Model Summary**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.515 <sub>a</sub>	.265	.254	2.018	.265	22.771	1	63	.000	2.236

a. Predictors: (Constant), Unstandardized Predicted Value

b. Dependent Variable: Y

Dari tampilan output SPSS besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,256, hal ini berarti 25,6% variasi Kinerja yang bisa dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel bebas yaitu nilai-nilai pribadi dan strategi bisnis sedangkan sisanya sebesar 74,4 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model regresi.

Sementara itu secara parsial pengaruh dari kedua variabel independen tersebut terhadap Kinerja ditunjukkan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Perhitungan Regresi Parsial**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	.120	1.990		.060	.952		
Unstandardized Predicted Value	1.097	.230	.515	4.772	.000	1.000	1.000

a. Dependent

Variable: Y

Sumber: Output SPSS 16.00; Regressions-coefficients

Dari hasil perhitungan regresi berganda dapat diperoleh persamaan matematis sebagai berikut :

$$Y = 0,120 + 1,097 \hat{S}$$

Dari kedua variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, variabel Strategi Bisnis dinyatakan signifikan dengan tingkat keyakinan 95%. Hal ini terjadi karena

dari hasil Uji t kedua variabel itu mempunyai tingkat signifikansi kurang 0,05 atau 5%, hasil signifikansi uji t sebesar 0,0001 dapat dilihat pada lampiran, sedangkan nilai nilai pribadi secara langsung tidak signifikan terhadap kinerja.

#### **4.5. IMPLEMENTASI STRATEGI**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi untuk penyampaian program, pendanaan dan bantuan manajemen untuk usaha kecil, juga untuk pengembangan kewirausahaan. Meskipun tidak praktis untuk merumuskan kebijakan dan merancang program bantuan untuk bermacam tipe nilai pribadi, penyampaian program bantuan dapat secara khusus dirancang untuk tipe nilai pribadi. Pemilik/manajer kewirausahaan lebih cenderung untuk mengambil keuntungan dari program bantuan. Mereka seharusnya didorong untuk mengupayakan sasaran pertumbuhan mereka, kemajuan teknologi, dan/atau kepemimpinan industri. Namun, keputusan proaktif mereka harus diteliti guna memastikan bahwa keputusan ini tidak menimbulkan kegagalan. Penyampaian program bantuan akan paling efektif melalui akuntan dan manajer bank. Inilah orang-orang yang paling mungkin dikonsultasikan oleh pemilik/manajer konservatif. Kehati-hatian harus dilakukan dalam pemacuan pertumbuhan yang terlalu cepat. Hal ini karena pemilik/manajer konservatif mungkin tidak mampu mengatur pertumbuhan. Bantuan harus difokuskan pada manajemen harian dari perusahaan mereka guna memastikan viabilitas. Pemilik/manajer dengan potensi kewirausahaan seperti kerja keras, menekankan pada nilai-nilai kepercayaan, kejujuran, kreativitas, pertumbuhan pribadi, kasih sayang dan kurang menekankan kekuasaan, terbuka untuk perubahan dan dapat secara mudah didorong untuk meningkatkan kinerja mereka

melalui peningkatan dalam strategi. Pemilik/manajer dalam kategori ini akan lebih receptive terhadap program pengembangan kewirausahaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. KESIMPULAN HIPOTESIS**

1. Variabel Nilai-nilai pribadi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja secara langsung pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini terjadi karena dari hasil Uji t variable itu mempunyai tingkat signifikansi lebih 0,05 atau 5%,.
- 2 Strategi Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada tingkat signifikansi 95%, Hal ini terjadi karena dari hasil Uji t variable itu mempunyai tingkat signifikansi kurang 0,05 atau 5%, yaitu sebesar 0,0001, sehingga dapat disimpulkan bahwa makin tinggi variabel Kinerja yang diukur pada Strategi Bisnis maka akan semakin tinggi tingkat Kinerjanya.
3. Pada hasil perhitungan diperoleh besarnya koefisien determinasi adalah sebesar 0,254 artinya variasi dari variabel dependen ( Y ) sebesar 25, 4% dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen, sedangkan 75,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model
4. Nilai nilai pribadi pemilik/manajer, strategi bisnis dan kinerja usaha secara empiris dikaitkan. Penelitian juga menunjukkan bahwa pelaku (*performer*) yang tinggi bersifat proaktif dalam orientasi strategik dan menunjukkan nilai pribadi kewirausahaan.

Sebaliknya, pelaku yang lebih rendah dari rata rata bersifat reaktif dalam orientasi strategik dan menunjukkan nilai nilai pribadi konservatif. Antara dua sisi kelompok ini adalah pemilik/manajer dengan bermacam tingkat nilai kewirausahaan yang menerapkan kombinasi dari strategi proaktif dan reaktif dan mencapai kinerja rata rata atau mendekati rata rata. Penelitian menunjukkan bahwa lebih banyak penggunaan nilai nilai pribadi harus dilakukan ketika mempertimbangkan pengembangan sektor usaha kecil.

5. Strategi bisnis dan tingkat kinerja harus digunakan untuk memilih perusahaan perusahaan yang mencari bantuan finansial. Wirausaha cenderung memerlukan bantuan finansial dalam upaya pengembangan produk baru dan/atau peningkatan dalam teknologi produksi dan teknik pemasaran. Mereka juga cenderung mampu mengatur hutang mereka secara efektif. Bantuan finansial untuk pemilik/manajer konservatif harus disertai dengan manajemen dan bantuan teknis.
- 6 Konsultan manajemen harus mempertimbangkan perbedaan dalam nilai nilai pribadi dalam menghadapi klien mereka. Pemilik/manajer yang bersifat kewirausahaan cenderung mendekati konsultan dengan ide ide untuk pertumbuhan dan pengembangan. Ide ide ini harus secara kritis dinilai guna memastikan keandalan sebelum implementasi. Pemilik/manajer konservatif cenderung memerlukan bantuan dengan manajemen bisnis mereka.

## **5.2. KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN**

Penelitian ini di susun sebagai usaha untuk memberikan jawaban atas *research question* ( pertanyaan penelitian) melalui pengujian beberapa hipotesis seperti yang telah dijelaskan pada Bab I dan Bab II. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan kecil di kota Kudus khususnya sektor Bordir.

Keberhasilan Usaha Kecil Menengah dalam perusahaan bordir sangat tergantung pada kemampuan pribadi manajer atau pemilik perusahaan, bahkan termasuk strategi bisnis dan kinerja perusahaannya. Semakin tinggi nilai nilai pribadi manajer akan semakin tinggi inovasi strategi bisnisnya dalam suatu perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan Nilai nilai pribadi dipengaruhi 3 faktor yaitu :

*i* Faktor Nilai nilai pribadi pemilik/manajer

Faktor nilai nilai pribadi mempunyai enam indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan stratejik yaitu : kerja keras, ambisi, keberanian, kemandirian, optimisme, tanggung jawab. Ke enam indikator dari faktor Nilai nilai pribadi pemilik/manajer bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: kerja keras, ambisi, keberanian, kemandirian, optimisme, tanggungjawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor nilai nilai pribadi pemilik/manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

*ii.* Strategi Bisnis

Strategi bisnis mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan stratejik yaitu : pengembangan produk baru, harga bersaing, meningkatkan pangsa pasar. Ketiga indikator dari strategi bisnis bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: pengembangan produk baru,



harga bersaing, meningkatkan pangsa pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

### *iii* Kinerja

Kinerja mempunyai empat indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu : peningkatan produktifitas, profitabilitas, jumlah pelanggan, penjualan. Keempat indikator dari faktor kinerja bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: peningkatan produkfitas, profitabilitas, jumlah pelanggan, penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Secara jelas dikembangkan beberapa pernyataan dalam konteks industri kecil bordir di Kabupaten Kudus, seperti berikut:

1. Semakin tinggi nilai nilai pribadi manajer (kewirausahaan) akan semakin tinggi inovasi strategi bisnisnya.
2. Manajer dengan pengetahuan manajemen kewirausahaan yang baik akan mampu mempertahankan usahanya atau berkinerja baik pula.
3. Strategi bisnis mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pengusaha bordir di Kabupaten Kudus.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Hasilnya diketahui bahwa faktor nilai nilai pribadi, faktor strategi bisnis, faktor kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja, serta nilai nilai pribadi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi

bisnis. Begitu pula strategi bisnis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk industri kecil menengah bordir Kabupaten Kudus, variabel faktor nilai-nilai pribadi, faktor strategi bisnis, faktor kinerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan nilai-nilai pribadi pemilik/manajer dengan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja.

### **5.3. IMPLIKASI TEORITIS**

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Penelitian ini mendukung penelitian dari Porter (1991), Bamberger (1983) menjelaskan bahwa setiap saat, manajer dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan inovasi, peningkatan dan pembaharuan sumber secara terus-menerus. Strategi bisnis merupakan hasil dari visi manajer yang pada akhirnya berasal dari kepribadian mereka.
2. Penelitian ini mendukung penelitian dari Miller (1983), Toulouse (1986), Covin (1991), O'Farrell dan Hitchins (1988) menyatakan bahwa manajer memiliki pengaruh lebih besar pada strategi bisnis di perusahaan kecil, dimana manajer juga merupakan pemilik perusahaan, dibandingkan di perusahaan besar. Pemilik/manajer cukup berkuasa untuk menghalau hambatan bagi realisasi keberhasilan strategi bisnis mereka, mereka memiliki dampak besar pada usaha mereka melalui

kepemilikan dan kontak langsung dengan karyawan. Manajer/pemilik ada di pusat dari semua perilaku usaha itu.

3. Penelitian ini mendukung penelitian dari Rokeach (1973), Kamakura dan Mason (1991) menyatakan bahwa nilai-nilai pribadi mempengaruhi semua perilaku. Menurut Bandura (1986) mendefinisikan nilai-nilai pribadi sebagai ideal yang dipertahankan di semua keadaan. Allport (1961) Nilai-nilai tersebut muncul dari pengalaman dalam hidup dan mengarahkan hasil perilaku. Williams (1968) Nilai-nilai pribadi melibatkan kesadaran diri dan secara sadar mempengaruhi pilihan dan perilaku dan merupakan standar yang dijadikan tolak ukur untuk evaluasi dan penilaian.
4. Penelitian ini mendukung penelitian dari Feather (1988a), Feather (1988b) menyatakan bahwa nilai-nilai pribadi merupakan inti dari kepribadian dan mempengaruhi semua karakteristik lain yaitu: sikap, evaluasi, penilaian, keputusan dan komitmen, nilai tersebut merupakan hal utama bagi definisi diri dan sebanding dengan fondasi dari sebuah bangunan.

#### **5.4. IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJEMEN**

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas hal tersebut maka implikasi kebijakan sebagai berikut :

1. Nilai-Nilai Pribadi ditingkatkan melalui Keunggulan produk dengan melalui tiga dimensi yaitu: pemakaian produk yang tahan lama, bahan produk yang berkualitas dan tenaga profesional yang terlatih. Juga perlu diperhatikan suasana

toko yang menyenangkan yang bersih, penataan barang yang rapi dan petunjuk fasilitas umum yang mempermudah pembeli berbelanja. Dengan demikian konsumen akan semakin puas.

2. Strategi Bisnis perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan meningkatkan tingkat kepercayaan konsumen, kesungguhan mengatasi masalah konsumen dan karyawan berpenampilan rapi dan menarik sehingga karyawan perlu dilatih dan dibina bahwa dalam melayani pembeli perlu dimulai dengan ucapan salam dan diakhiri ucapan terima kasih agar terbina hubungan yang baik antara pembeli dan karyawan. Dengan demikian konsumen akan semakin puas terhadap toko.

## **5.5. KETERBATASAN PENELITIAN**

Meskipun hubungan antara nilai nilai pribadi, strategi bisnis dan kinerja di indikasikan, tidak mungkin untuk menunjukkan sebab akibat. Maka penelitian tidak mengindikasikan arah hubungan diantara tiga set variabel. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memperjelas arah hubungan yang ditunjukkan dalam penelitian ini. Sifat administratif tunggal, laporan pribadi dari data mungkin memberi batasan pada hubungan yang di gambarkan. Respon rentan terhadap bias konsistensi respon, karena responden dapat secara konsisten menilai semua variabel baik rendah maupun tinggi. Penelitian mendatang harus membahas masalah bias konsistensi respon dalam desain kuesioner. Determinasi rendah, faktor rendah oleh karena itu untuk menambah variabel variabel baru.

## **5.6. AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap variabel variabel Nilai nilai pribadi, Strategi Bisnis dengan berbagai indikatornya, maka disarankan untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dan menambah variabel penelitian. Hal ini bermanfaat untuk pengujian apakah variabel dan metode yang digunakan juga bisa berlaku untuk obyek penelitian yang berbeda.

## Daftar Referensi

- Abu Kasim, Nor Azizah, Minai, Badriyah and Chun, Loo Sin. 1989.** “Performance Measures in malaysia-The State of the Art”. *Malaysian Management Review*, Vol. 24: 3-9.
- Agustini, Dwi Hayu & Erna Agutina Yudiati, 2000,** “ Keterkaitan Keberhasilan usaha Dengan jiwa kewirausahaan Dan Manajemen Usaha pada Pedagang Eceran Berskala kecil di semarang, “*Jurnal Ekonomi dan Bisnis*’, Vol. VIII, No. 3, Desember 2002, PP. 357-374.
- Allison, Kaye, (2005).** Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Baird, Inga S., Lyles, Majorie A. and Orris, J.B. 1994.** “The Choice of International Strategies By Smaal Businesses”. *Journal of Small Business Management*, January: 48-59.
- Baswir, Revrison, 1998,** “ Tantangan dan Peluang Pengembangan Usaha Kecil Dalam Era perdagangan Bebas”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 13, No. I, PP. 72-79.
- Bamberger, I. (1983).** “ Value System, Strategies and Performance of Small and Medium-Sized Firms.” *International Small Business Journal* 1(4) (Summer), 25-39.
- Chell, E.. J. Hawort, and S. Brearley (1991).** *The Entrepreneurial Personality : Consepsts, Cases and Categories*, London : Routledge.
- Covin, J.G., and D. P. Slevin (1986).** “ The Development and Testing of Organizational level Entrepreneurial Scale, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Ed. R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, and K. Vesper. Wellesley, Massachusetts: Babson College, Center for Entrepreneurship Studies, 623-239.
- Cunningham, J. B., and J. Lischeron (1991).** “Defining Entrepreneurship, “*Journal of Small Business Management* 29 (1), 450-61.
- David, Fred R. 1994.** “*Concepts of Strategic Management*”.4<sup>th</sup> edn. New York: Macmillan Publising Company.

- DeCarlo, J.F., and P.R. Lyon (1980).** “ *Towards a Contingency Theory of Entrepreneurship,*” *Journal of Small Business Management* 18 (3), 37-42.
- Dollinger, Marc J. and Golden, Peggy A. 1992.** “Interorganisational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance”. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 4: 495-715.
- Doyle, Peter 199).** Setting Business Objectives and “ Measuring Performance”. *European Management Journal*, Vol. 12, No. 2: 123-132.
- England, G.W. (1975).** *The manager and His Values:An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India, and Australia.* Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Co.
- Feather, N.T. (1988a).** “From Values to actions: Recent Application of the Expectancy-value Model,” *Australian Journal of Psychology* 40 (2), 105-124.
- (1988b).** “ The Meaning and Importance of values: Research with the Rokeach Value Survey, “*Australian Journal of Psychology* 40 (4), 377-390.
- Forrest, Janet E. 1990.** “*Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm*”. *Jornal of Small Business Management*, July:37-45.
- Galbraith, Craig and Schendel, Dan 1983.** “ *An Empirical Analysis of Strategy Types*”. *Strategy Management Journal*, Vol.4: 153-173.
- Galbraith, C., and D. Schendel 1983.** “*An Empirical Analysis of Strategy Types,*” *Strategic Management Journal* 4, 153-173.
- Giglierano, Joseph J. 1987.** “*The Relationship Between Founders’Prior Experience, Strategy Making Style, Strategy and Performance in new Technical Firms*”. Published PhD Dissertation. The Ohio State University.
- Hambrick, D. C. (1983).** “ High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach,” *Academy of Management Journal* 26 (4), 687-707.
- Hg. Suseno, TW, 2003,** “*Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Melalui UKM dan Entrepreneurship di kalangan Pengusaha Kecil*”  
“ *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*”, Vol. 3, No. 1 April 2003.
- Holmes, S., and D. Nicholls (1990).** *Small Business and Accounting.* Sydney, Australia: Allen and Unwin.

- Kamakura, Wagner A., and Jose Mazzon (1991).** “ *Values Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems*, “*Journal of Consumer Research* 18 (September), 208-217.
- Karagozoglu, N., and W. Brown (1988).** “Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firm,” *Journal of Product Innovation Management* 5, 269-281.
- Kim, Youngbae and Choi, Youngrok 1994.** “ *Strategic Types and Performance of Small Firms in Korea. International Small Business” Journal, Vol.13,No.1:13-23.*
- Merz, Russell G., and Matthew Sauber (1995).** “Profiles of Managerial Activities in Small Firms,” *Strategic Management Journal* 16 (7), 551-564.
- Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline Of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).**
- Miles, R.E.,and C.C Snow (1978).** *Organizational Strategy, Structure and Process* New York : McGraw-Hill.
- Miller, D. , and J.M. Toulouse (1986).** “Chief Executive PersonaLITY AND corporate Strategy and Structure in Small Firms,” *Management Science* 32 (11), 1389-1409.
- Miller , D., and P.H. Friesen (1983).** “Strategy-Making and Environment,The Third Link,” *Strategic Management Journal* 4,221-235.
- Mintzberg, H., and J. Q. Quinn (1991).** *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*. Second edition, Englewood Cliffs, New Jersey: PrenticeHall.
- Nash, Michael 1984.** “*Managing Organisational performance*”. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nath, D., and D. Sudharshan (1994).** “Measuring Strategic Coherence Through Patterns of Strategic Choices.” *Strategic Management Journal* 15,43-61.
- O’Farrell, P.N., and D.W.N. Hitchins (1988).** “ *Alternative Theories Of Small Firm Growth: A Critical Review*, “*Environment and Planning* 20, 1365-1382.
- Olson, Philip D., and Donald Bokor (1995).** “*Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small Start-up Firms*,”*Journal of Small Business Management* 33 (1), 34-44.



- Pearce, J. A., and R.B.J. Robinson (1985).** *Strategic and Implementation*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Petrof, J.C. (1987).** "Small Enterprises and Economic Development: The Case For Government Intervention," in *Small Enterprises Development: Policies and Programs*. Ed. Phillip A. Neck and Robert E. Nelson. Management Development series No.14, Second Revised Edition, Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Porter, M.E. (1980).** *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1980.** "Competitive Strategy", New York: The Free Press
- Porter, Michael E. 1985.** "Competitive Advantage", New York: The Free Press
- Riyadi, I.B.(2001).** "Perijinan dan Sertifikat Industri Kecil dan Menengah. Juni 2001, Yogyakarta.
- Robinson, R.B., and J.A. Pearce (1988).** "Planned Patterns of Strategic Behaviour and Their Relationship to Business-Unit Performance," *Strategic Management, Journal* 9,43-60.
- Rokeach, M. (1973).** *The Nature of Human Values*. London: The Free Press, Collier MacMillan Publishers.
- Schuler, R.,S., P.J. Dowling, J.P. Smart, and V. L. Huber (1992).** *Human Resource Management in Australia. Second Edition*. Australia: Harper Educational Publishers.
- Smith, N.R. (1976).** *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between The Type of Man and Type of Company*, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- Steiner, G.A.,J.B. Miner, and R.G. Edmund (1986) .** *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. Third Edition. New York: Mac millan Publishing Co.
- Tambunan, Tulus. (2002).** " Peranan UKM Bagi Perekonomian Indonesia dan Prospeknya ", *Usahawan – No 07, H XXXI-Juli*, hlm 3-15.
- Thompson. A.A., and A.J. Strickland III (1993).** *Strategic Management, Concepts and Cases*. Fifth Edition. Home Wood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.(1986).

*Strategy Formulation and Implementation*: Plano,Texas: Business Publicatios. Inc.

**Zeithaml. C., P., and L.W. Fry (1984).** “ *Contextual and Strategic Differences Among Mature Business in Four Dynamic Performance Situations,*” *Academy of Management Journal* 27.p.841-860.

## LAMPIRAN – LAMPIRAN

---

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	9.54	2.336	65
X1	13.53	3.247	65
Unstandardized Predicted Value	8.5879538 E0	1.09726472	65

#### Correlations

		Y	X1	Unstandardized Predicted Value
Pearson Correlation	Y	1.000	.515	.515
	X1	.515	1.000	1.000
	Unstandardized Predicted Value	.515	1.000	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	Unstandardized Predicted Value	.000	.000	.

N	Y	65	65	65
	X1	65	65	65
	Unstandardized Predicted Value	65	65	65

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Unstandardized Predicted Value <sup>a</sup>		Enter

a. Tolerance = .000 limits reached.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.515 <sup>a</sup>	.265	.254	2.018	
Change Statistics					
R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	2.2
.265	22.771	1	63	.000	

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	92.746	1	92.746	22.771	.000 <sup>a</sup>
Residual	256.597	63	4.073		
Total	349.343	64			

a. Predictors: (Constant), Unstandardized Predicted Value

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.120	1.990		.060	.951
Unstandardized Predicted Value	1.097	.230	.515	4.772	.000
95% Confidence Interval for B			Correlations		
Lower Bound		Upper Bound	Zero-order	Partial	Partial
-3.857		4.097			
.638		1.557	.515	.515	.515

a. Dependent Variable: Y

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 X1	.a	.	.	.	.000	.	.

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	X1	. <sup>a</sup>	.	.	.000	.	.

a. Predictors in the Model: (Constant), Unstandardized Predicted Value

b. Dependent Variable: Y

***Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>***

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Unstandardized Predicted Value
1	1	1.992	1.000	.00	.00
	2	.008	15.838	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

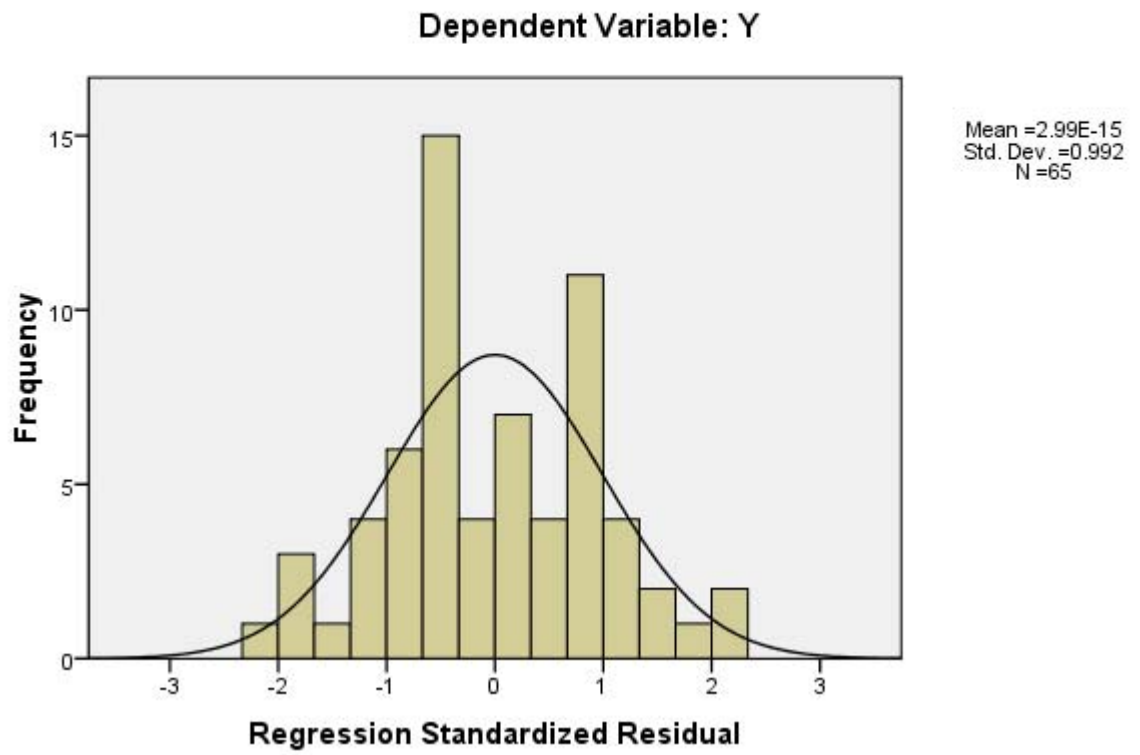
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.58	11.89	9.54	1.204	65
Std. Predicted Value	-2.457	1.951	.000	1.000	65

Standard Error of Predicted Value	.250	.668	.341	.097	65
Adjusted Predicted Value	6.87	11.69	9.55	1.187	65
Residual	-4.130	4.376	.000	2.002	65
Std. Residual	-2.047	2.168	.000	.992	65
Stud. Residual	-2.082	2.213	-.001	1.011	65
Deleted Residual	-4.273	4.577	-.006	2.078	65
Stud. Deleted Residual	-2.140	2.286	-.001	1.024	65
Mahal. Distance	.000	6.035	.985	1.229	65
Cook's Distance	.000	.140	.019	.032	65
Centered Leverage Value	.000	.094	.015	.019	65

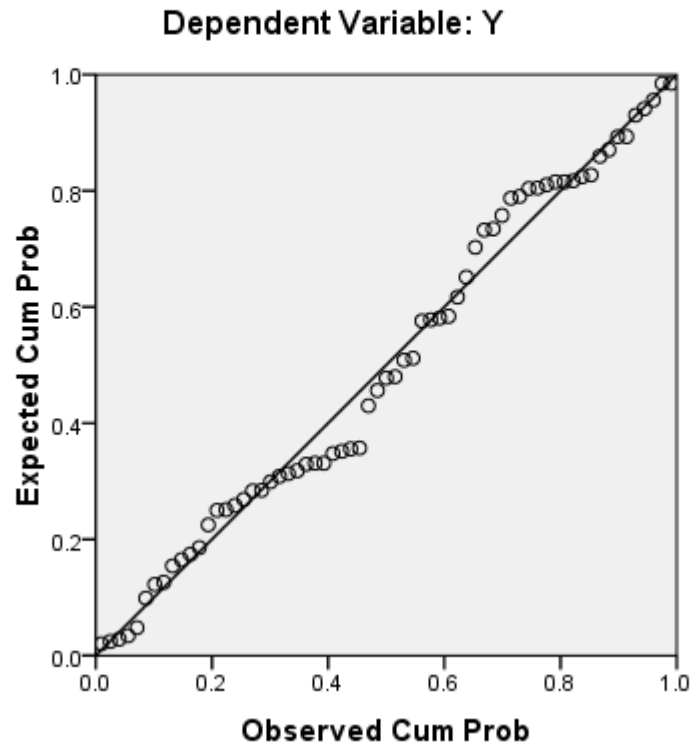
a. Dependent Variable: Y

## Charts

## Histogram

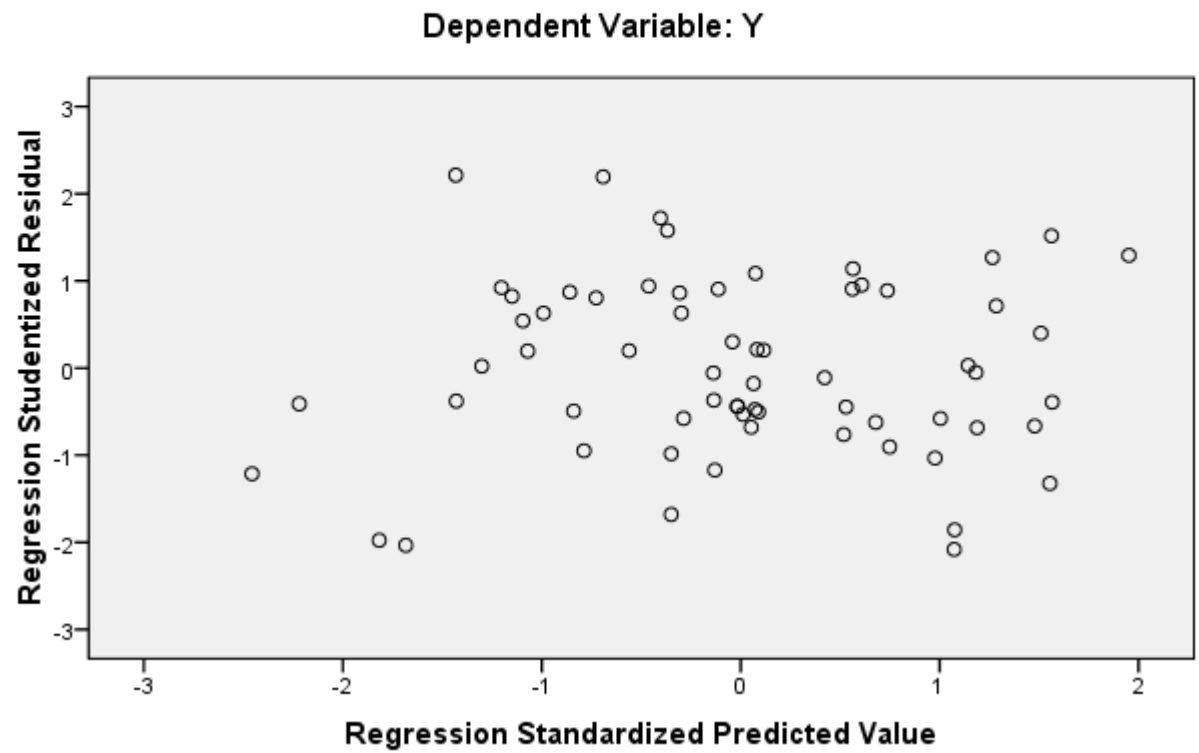


# Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





### Scatterplot



### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2	8.59	2.546	65
X1	13.53	3.247	65

### Correlations

		X2	X1
Pearson Correlation	X2	1.000	.431
	X1	.431	1.000
Sig. (1-tailed)	X2	.	.000
	X1	.000	.
N	X2	65	65
	X1	65	65

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X2

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.431 <sup>a</sup>	.186	.173	2.315	.186	14.375	

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.055	1	77.055	14.375	.000 <sup>a</sup>
	Residual	337.706	63	5.360		
	Total	414.762	64			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound
1	(Constant)	4.015	1.240		3.238	.002	1.535
	X1	.338	.089	.431	3.791	.000	.160

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound
1 (Constant)	4.015	1.240		3.238	.002	1.535
X1	.338	.089	.431	3.791	.000	.160

a. Dependent Variable: X2

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X1
1	1	1.973	1.000	.01	.01
	2	.027	8.518	.99	.99

a. Dependent Variable: X2

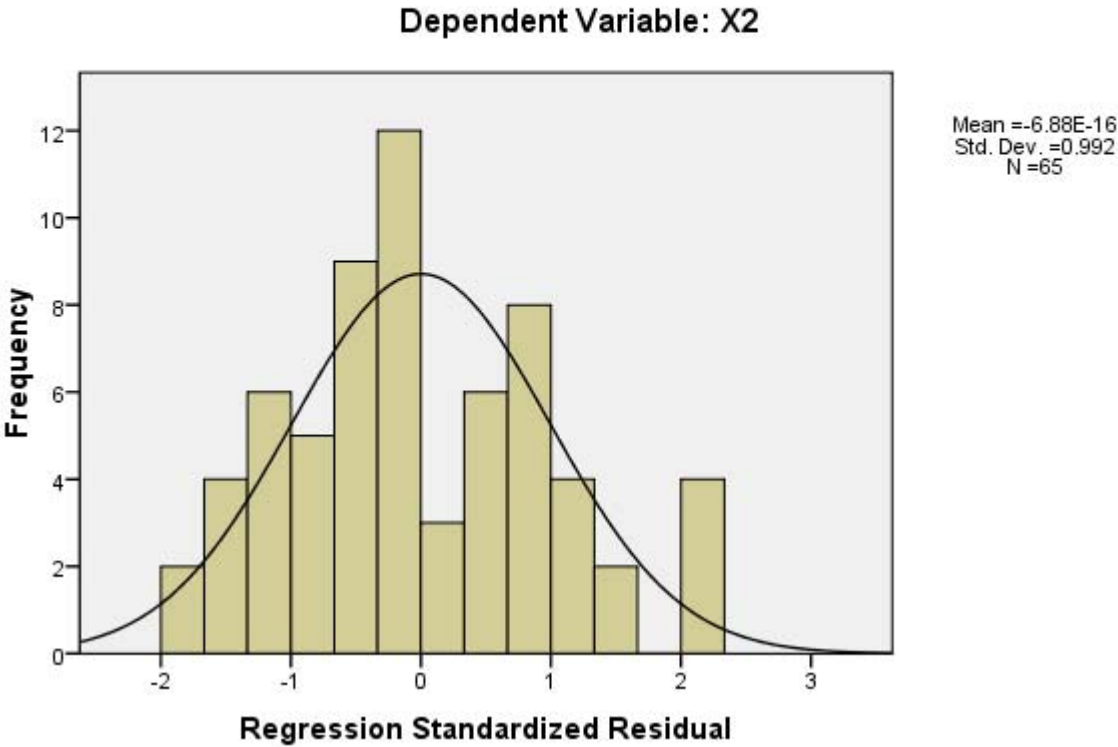
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.89	10.73	8.59	1.097	65
Std. Predicted Value	-2.457	1.951	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.287	.767	.391	.111	65
Adjusted Predicted Value	6.20	10.75	8.60	1.082	65
Residual	-4.152	5.116	.000	2.297	65
Std. Residual	-1.793	2.210	.000	.992	65
Stud. Residual	-1.849	2.235	-.002	1.009	65
Deleted Residual	-4.415	5.290	-.009	2.374	65
Stud. Deleted Residual	-1.886	2.311	.001	1.021	65
Mahal. Distance	.000	6.035	.985	1.229	65
Cook's Distance	.000	.124	.017	.027	65
Centered Leverage Value	.000	.094	.015	.019	65

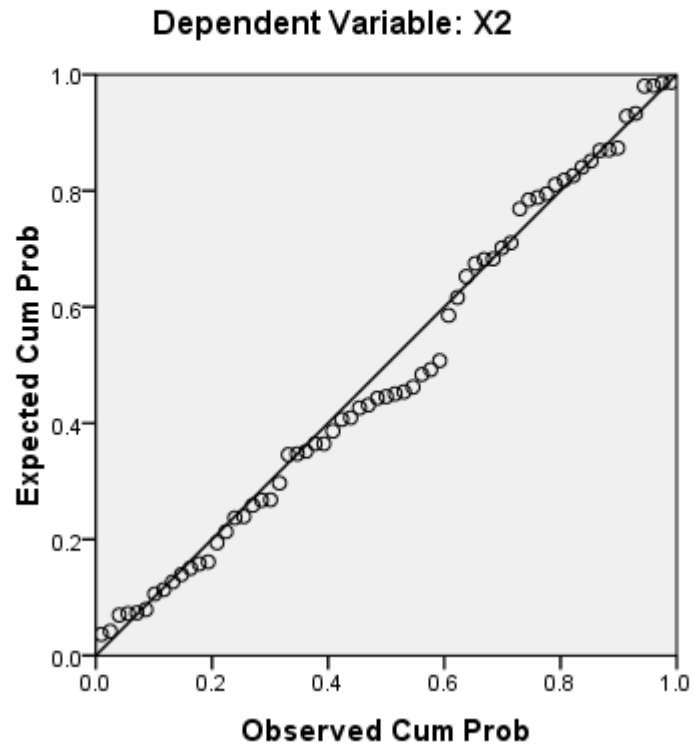
a. Dependent Variable: X2

Charts

Histogram

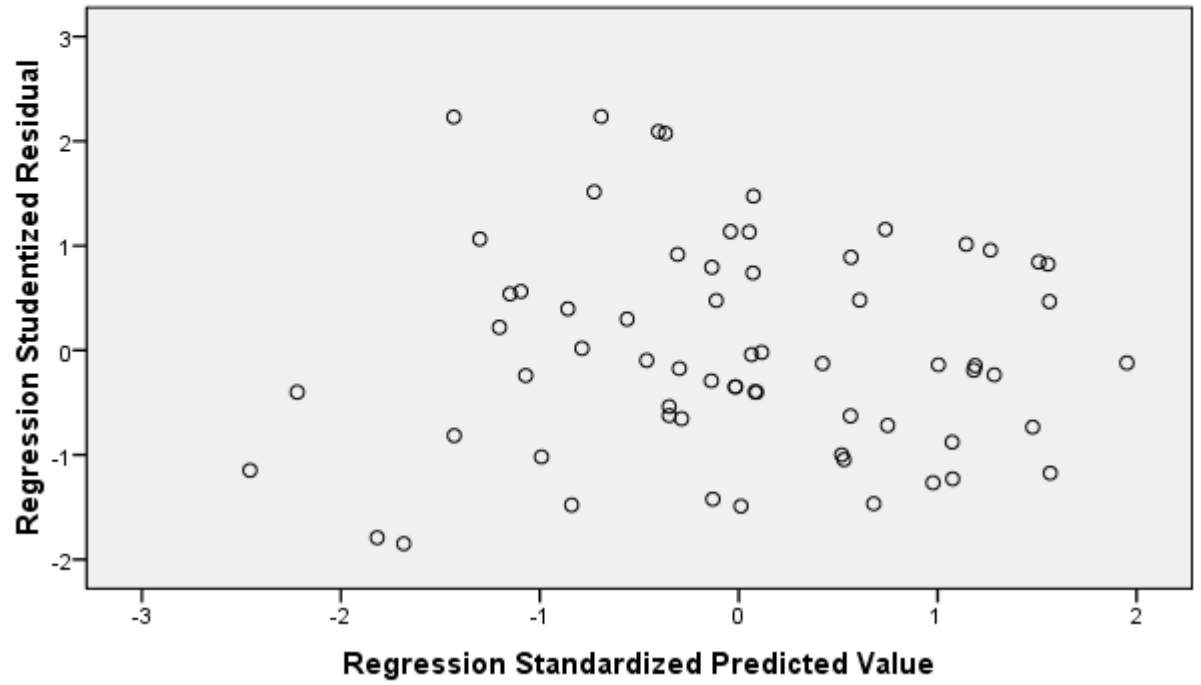


# Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## Scatterplot

Dependent Variable: X2





## RELIABILITY

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	11.12	5.578	.808	.907
s2	11.23	5.524	.789	.913
s3	11.22	5.547	.840	.897
s4	11.06	4.871	.870	.887

## RELIABILITY

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	4.48	.472	.643	. <sup>a</sup>

p3	4.57	.468	.643	<sup>a</sup>
----	------	------	------	--------------

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

## RELIABILITY

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.686	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	23.75	3.345	.495	.631
q2	23.80	3.194	.482	.627
q3	23.88	3.485	.367	.661
q4	24.23	2.149	.402	.746
q5	23.75	3.345	.570	.619
q6	23.74	3.384	.572	.622

## FREQUENCIES

**Statistics**

	Jabatan	Brg yg dijual	jkary1	omz1	lo
N Valid	65	65	65	64	65
Missing	0	0	0	1	0
Mean			1.5692	2.4688	2.5385
Std. Error of Mean			.12202	.15585	.15044
Median			1.0000	2.0000	2.0000
Mode			1.00	4.00	3.00
Std. Deviation			.98376	1.24682	1.21291
Minimum			1.00	1.00	1.00
Maximum			4.00	4.00	6.00

## FREQUENCY TABLE

**Jabatan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid manajer	2	3.1	3.1	3.1
pemilik	63	96.9	96.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

**jkary1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	46	70.8	70.8	70.8
2	6	9.2	9.2	80.0

3	8	12.3	12.3	92.3
4	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

**omz1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	30.8	31.2	31.2
2	15	23.1	23.4	54.7
3	8	12.3	12.5	67.2
4	21	32.3	32.8	100.0
Total	64	98.5	100.0	
Missing System	1	1.5		
Total	65	100.0		

**lo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	21.5	21.5	21.5
2	19	29.2	29.2	50.8
3	22	33.8	33.8	84.6
4	4	6.2	6.2	90.8
5	5	7.7	7.7	98.5
6	1	1.5	1.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

## FACTOR ANALYSIS

### Communalities

	Initial	Extraction
s1	1.000	.595
s2	1.000	.686
s3	1.000	.432
s4	1.000	.388

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

**Total Variance Explained**

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.101	52.517	52.517	2.101	52.517	52.517
2	1.111	27.780	80.296			
3	.507	12.680	92.976			
4	.281	7.024	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component  
Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
s1	.771
s2	.829
s3	.657
s4	.623



Extraction Method:

Principal

Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

## FACTOR ANALYSIS

### Communalities

	Initial	Extraction
p1	1.000	.792
p2	1.000	.634
p3	1.000	.813

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

### Total Variance Explained

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.239	74.633	74.633	2.239	74.633	74.633

2	.511	17.048	91.681		
3	.250	8.319	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component  
Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
p1	.890
p2	.797
p3	.902

Extraction Method:  
Principal  
Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

**Factor Analysis**

**Communalities**

	Initial	Extraction
q1	1.000	.737

q2	1.000	.589
q3	1.000	.508
q4	1.000	.473
q5	1.000	.633
q6	1.000	.097

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

#### Total Variance Explained

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.036	50.607	50.607	3.036	50.607	50.607
2	.991	16.509	67.116			
3	.657	10.956	78.073			
4	.567	9.453	87.526			
5	.513	8.554	96.080			
6	.235	3.920	100.000			

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
q1	.859

q2	.767
q3	.712
q4	.687
q5	.796
q6	.312

Extraction Method:

Principal

Component

Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	9.54	2.336	65
X1	13.53	3.247	65
Unstandardized Predicted Value	8.5879538 E0	1.09726472	65

### Correlations

		Y	X1	Unstandardized Predicted Value
Pearson Correlation	Y	1.000	.515	.515
	X1	.515	1.000	1.000
	Unstandardized Predicted Value	.515	1.000	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	Unstandardized Predicted Value	.000	.000	.
N	Y	65	65	65
	X1	65	65	65
	Unstandardized Predicted Value	65	65	65

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Unstandardized Predicted Value <sup>a</sup>		Enter

a. Tolerance = .000 limits reached.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.515 <sup>a</sup>	.265	.254	2.018	.265	22.771	

a. Predictors: (Constant), Unstandardized Predicted Value

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.746	1	92.746	22.771	.000 <sup>a</sup>
	Residual	256.597	63	4.073		
	Total	349.343	64			

a. Predictors: (Constant), Unstandardized Predicted Value

b. Dependent Variable: Y

		Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.120	1.990		.999
	Unstandardized Predicted Value	1.097	.230	.515	.000

a. Dependent Variable: Y

Excluded Variables <sup>b</sup>							
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance Eigenvalue
1	X1	.000 <sup>a</sup>	.999	.000	.000	.999	.000

a. Predictors in the Model: (Constant), Unstandardized Predicted Value

b. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Unstandardized Predicted Value
1	1	1.992	1.000	.00	.00
	2	.008	15.838	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

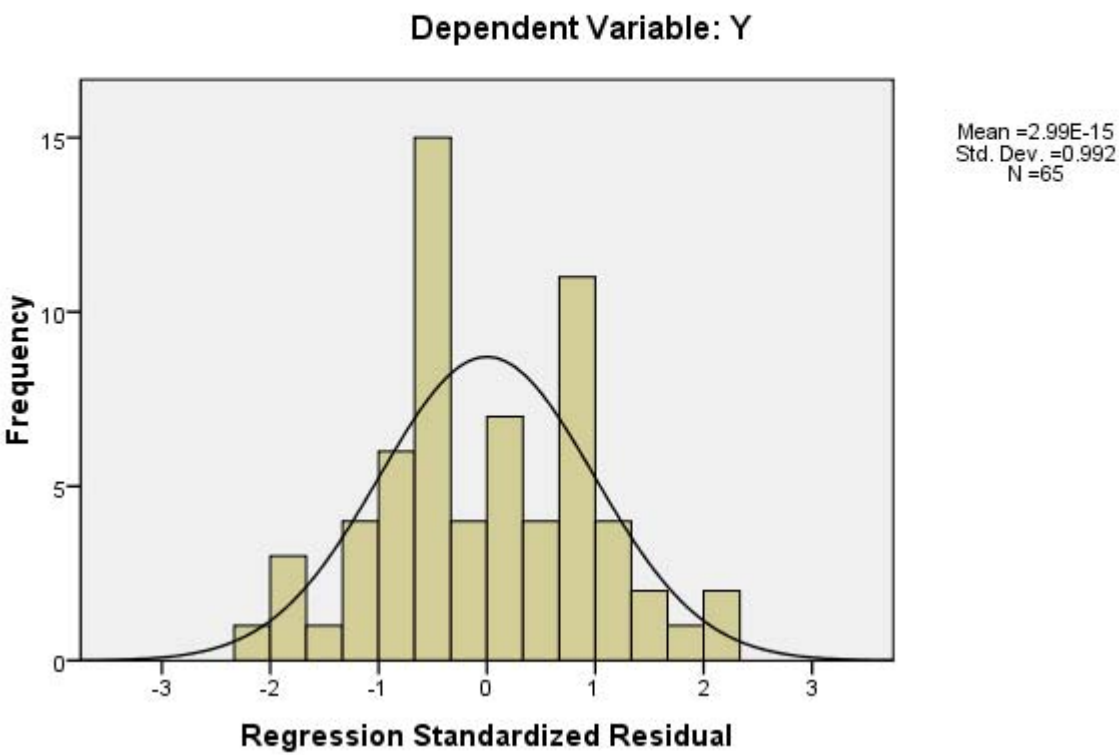
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.58	11.89	9.54	1.204	65
Std. Predicted Value	-2.457	1.951	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.250	.668	.341	.097	65
Adjusted Predicted Value	6.87	11.69	9.55	1.187	65
Residual	-4.130	4.376	.000	2.002	65
Std. Residual	-2.047	2.168	.000	.992	65
Stud. Residual	-2.082	2.213	-.001	1.011	65
Deleted Residual	-4.273	4.577	-.006	2.078	65
Stud. Deleted Residual	-2.140	2.286	-.001	1.024	65
Mahal. Distance	.000	6.035	.985	1.229	65
Cook's Distance	.000	.140	.019	.032	65
Centered Leverage Value	.000	.094	.015	.019	65

a. Dependent Variable: Y

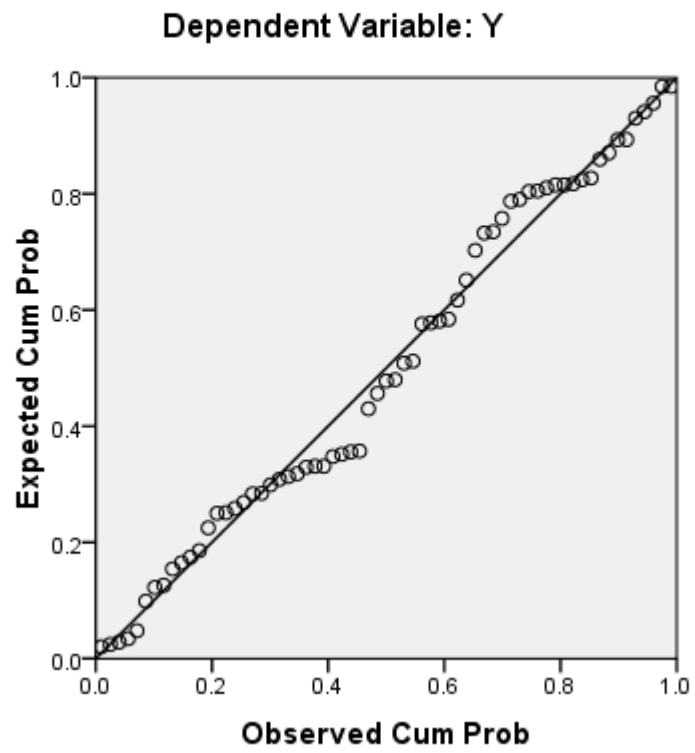


Charts

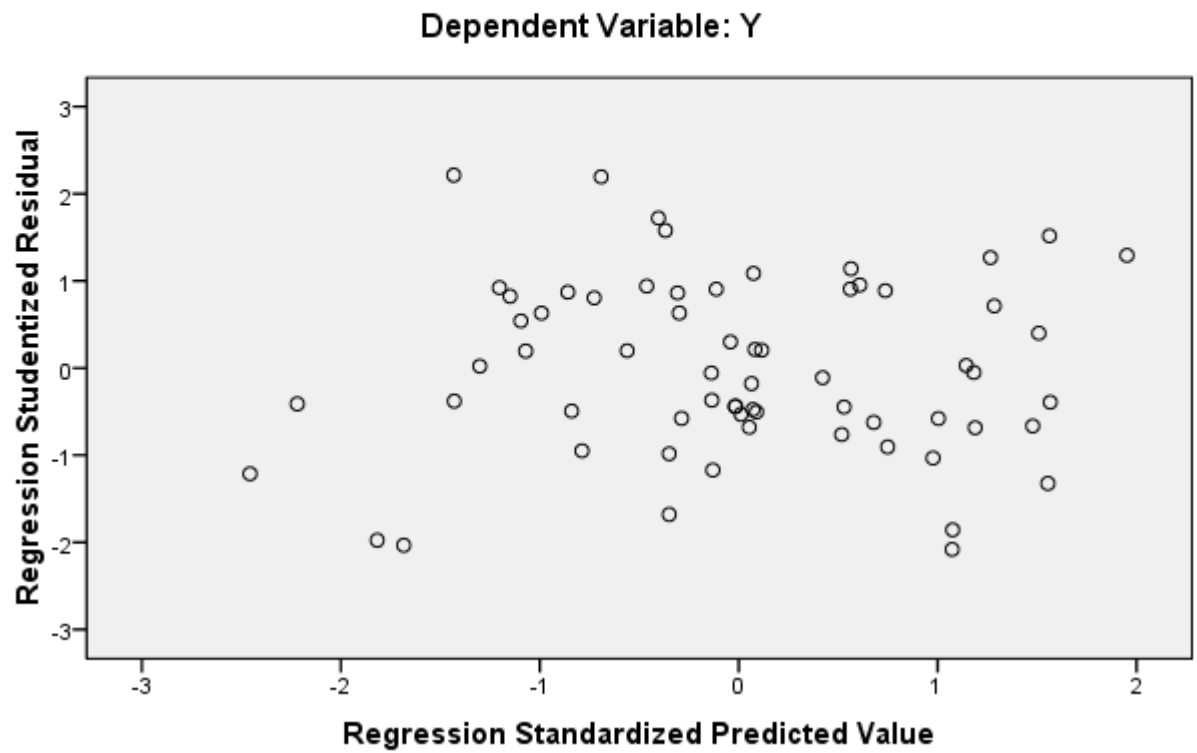
Histogram



# Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Scatterplot



### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2	8.59	2.546	65
X1	13.53	3.247	65

### Correlations

		X2	X1
Pearson Correlation	X2	1.000	.431
	X1	.431	1.000
Sig. (1-tailed)	X2	.	.000
	X1	.000	.
N	X2	65	65
	X1	65	65

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X2

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.431 <sup>a</sup>	.186	.173	2.315		
Change Statistics						Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
	.186	14.375	1	63	.000	

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.055	1	77.055	14.375	.000 <sup>a</sup>
	Residual	337.706	63	5.360		
	Total	414.762	64			

a. Predictors: (Constant), X1

- a. Predictors: (Constant), X1  
b. Dependent Variable: X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.055	1	77.055	14.375	.000 <sup>a</sup>
	Residual	337.706	63	5.360		
	Total	414.762	64			

b. Dependent Variable: X2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.015	1.240		3.238	.002
	X1	.338	.089	.431	3.791	.000
		95% Confidence Interval for B		Correlations		
		Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
		1.537 .160	6.492 .516	.431	.431	.431
						Tolerance
						1.000

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X1
1	1	1.973	1.000	.01	.01
	2	.027	8.518	.99	.99

a. Dependent Variable: X2

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.89	10.73	8.59	1.097	65
Std. Predicted Value	-2.457	1.951	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.287	.767	.391	.111	65
Adjusted Predicted Value	6.20	10.75	8.60	1.082	65
Residual	-4.152	5.116	.000	2.297	65
Std. Residual	-1.793	2.210	.000	.992	65
Stud. Residual	-1.849	2.235	-.002	1.009	65

Deleted Residual	-4.415	5.290	-.009	2.374	65
Stud. Deleted Residual	-1.886	2.311	.001	1.021	65
Mahal. Distance	.000	6.035	.985	1.229	65
Cook's Distance	.000	.124	.017	.027	65
Centered Leverage Value	.000	.094	.015	.019	65

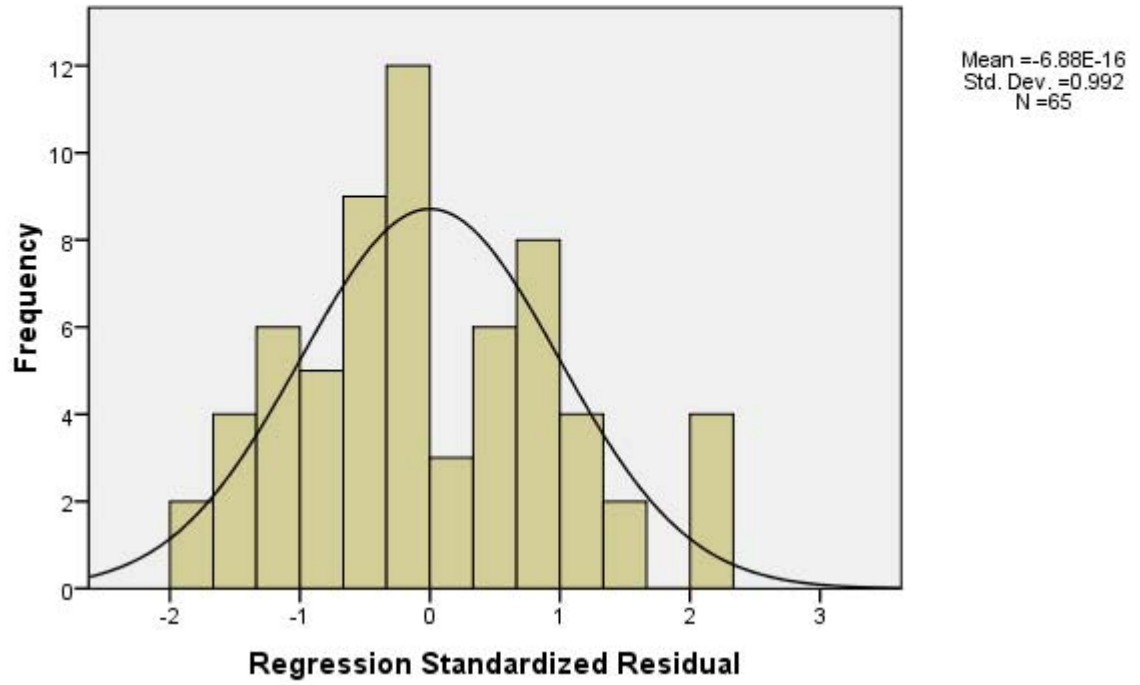
a. Dependent Variable: X2

## Charts

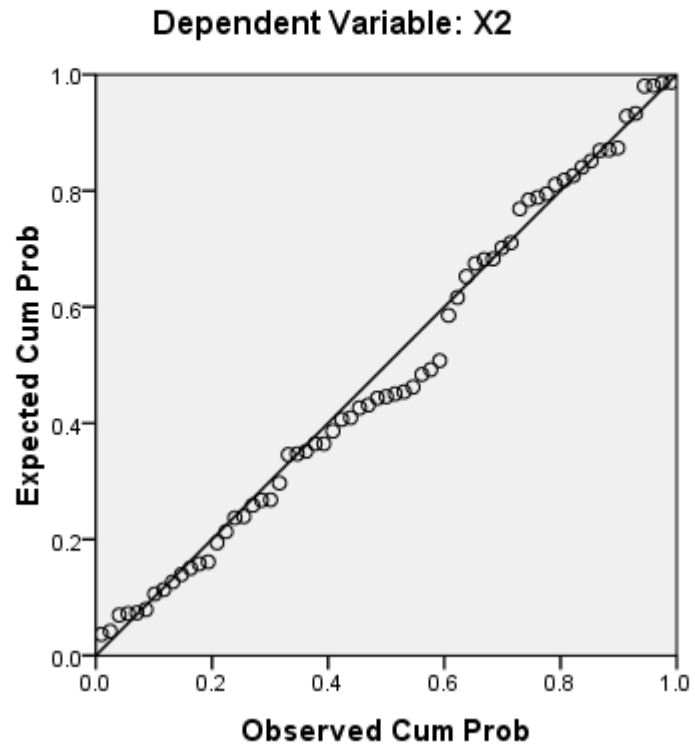


## Histogram

Dependent Variable: X2

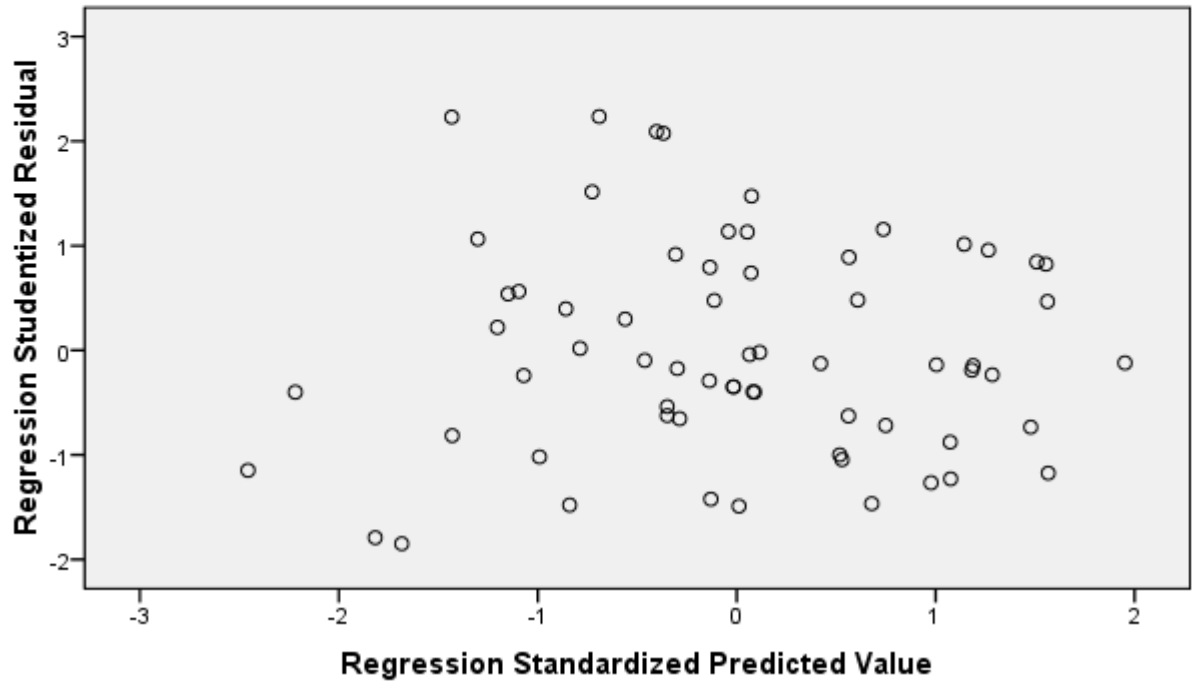


# Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## Scatterplot

Dependent Variable: X2



## CORRELATIONS

Correlations

		s1	s2	s3	s4	Y
s1	Pearson Correlation	1	.767**	.741**	.724**	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65
s2	Pearson Correlation	.767**	1	.662**	.755**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65
s3	Pearson Correlation	.741**	.662**	1	.882**	.908**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65
s4	Pearson Correlation	.724**	.755**	.882**	1	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65
Y	Pearson Correlation	.890**	.881**	.908**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

Correlations

		p1	p3	X2
p1	Pearson Correlation	1	.643**	.587**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	65	65	65
p3	Pearson Correlation	.643**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	65	65	65
X2	Pearson Correlation	.587**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	65	65	65

**Correlations**

		p1	p3	X2
p1	Pearson Correlation	1	.643**	.587**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	65	65	65
p3	Pearson Correlation	.643**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	65	65	65
X2	Pearson Correlation	.587**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	65	65	65

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

**Correlations**

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	X1
q1	Pearson Correlation	1	.515**	.263*	.161	.403**	.644**	.639**
	Sig. (2-tailed)		.000	.034	.199	.001	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
q2	Pearson Correlation	.515**	1	.170	.308*	.227	.520**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000		.177	.013	.070	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
q3	Pearson Correlation	.263*	.170	1	.271*	.482**	.128	.542**
	Sig. (2-tailed)	.034	.177		.029	.000	.309	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
q4	Pearson Correlation	.161	.308*	.271*	1	.390**	.302*	.760**

	Sig. (2-tailed)	.199	.013	.029		.001	.015	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
q5	Pearson Correlation	.403**	.227	.482**	.390**	1	.480**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.001	.070	.000	.001		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
q6	Pearson Correlation	.644**	.520**	.128	.302*	.480**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.309	.015	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X1	Pearson Correlation	.639**	.652**	.542**	.760**	.686**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## REKAPITULASI ENTRY DATA OLAHAN SPSS VERSI 16 KUESIONER USAHA BORDIR DI KABUPATEN KUDUS (65 RESPONDEN)

q1	q2	q3	q4	q5	q6	X1	p1	p2	p3	X2	s1	s2	s3	s4	Y	PRE_1
4	3	3	4	2	5	14	4	5	5	12	5	5	2	4	12	8,669
2	4	2	4	2	2	11	4	4	5	11	4	4	4	2	10	7,791
2	4	4	3	2	4	13	4	4	4	10	4	4	4	3	11	8,251
4	3	3	4	4	5	15	5	4	4	11	5	5	4	3	12	9,207
5	4	5	5	3	2	17	4	4	3	9	4	4	3	4	11	9,885
2	2	3	3	2	3	10	3	3	4	9	3	3	4	3	9	7,386
3	4	3	3	3	4	13	3	3	3	8	3	3	3	3	9	8,569
4	5	5	3	5	5	18	5	4	5	12	4	4	4	5	12	10,243
3	4	2	4	3	5	14	3	4	5	10	3	3	4	2	9	8,666
5	4	4	4	4	5	18	3	4	4	9	5	5	4	3	12	9,997
4	4	3	4	4	3	16	4	4	4	10	4	4	5	4	12	9,255
3	3	4	4	3	3	14	3	3	3	8	4	3	4	3	10	8,677
3	3	4	3	4	3	14	3	3	4	9	3	4	3	4	10	8,714
2	2	2	2	2	4	9	2	2	2	5	2	2	4	2	7	7,019
3	3	3	2	3	3	12	4	3	3	9	3	3	3	4	9	7,972
3	3	3	3	3	3	12	2	4	2	7	2	2	2	2	6	8,205
3	4	3	3	3	3	13	4	3	4	10	5	5	3	2	11	8,464
5	5	5	5	4	5	20	4	3	5	10	5	5	5	5	14	10,729

2	4	2	2	2	2	10	4	4	2	9	4	5	2	2	10	7,326
3	1	1	1	3	3	8	1	1	1	3	1	1	2	1	4	6,741
2	3	3	2	2	3	10	3	3	2	7	3	3	3	3	9	7,413
3	3	4	3	3	3	13	2	2	2	5	2	2	3	3	7	8,445
2	3	3	3	2	3	11	4	4	2	9	4	4	3	3	10	7,645
3	4	5	3	3	5	15	3	3	2	7	3	3	3	3	9	9,156
3	4	3	3	3	4	13	3	3	3	8	3	3	3	3	9	8,569
3	4	5	3	3	4	15	4	2	4	9	4	2	3	5	10	9,051
4	2	3	2	4	3	13	2	4	2	7	2	4	2	3	8	8,273
4	4	4	4	5	5	18	5	4	5	12	5	4	5	5	14	9,976
5	3	5	4	4	3	17	3	2	3	7	3	2	2	3	7	9,768
2	3	1	1	2	2	8	1	1	1	3	1	1	1	2	4	6,594
3	3	5	3	3	3	14	3	3	3	8	3	3	3	3	9	8,686
2	2	4	2	2	4	10	2	2	2	5	2	2	5	5	10	7,500
4	4	5	4	4	4	17	5	4	5	12	5	4	2	4	11	9,842
2	2	3	4	2	5	11	5	5	5	13	5	5	3	5	13	7,829
4	4	4	4	5	2	17	2	4	2	7	2	4	2	4	9	9,659
3	5	5	3	3	3	15	3	3	3	8	3	4	5	5	12	9,204
5	5	5	2	5	5	19	5	3	5	11	5	5	5	5	14	10,302
5	5	4	3	5	5	19	5	4	5	12	3	4	2	3	9	10,293
2	4	2	2	1	4	10	3	3	3	8	3	3	4	4	10	7,268
4	3	3	3	4	2	14	3	4	3	9	3	3	3	4	9	8,658
4	5	4	2	4	4	16	5	5	4	12	3	5	4	5	12	9,396
3	4	4	5	3	3	15	2	4	2	7	2	4	2	5	9	9,169
3	3	3	4	4	2	14	2	2	2	5	2	3	3	4	8	8,600
5	5	4	4	5	2	18	4	4	2	9	2	4	5	3	10	10,209
3	4	5	5	3	3	16	3	3	3	8	3	3	3	3	9	9,409
4	4	4	4	3	4	16	2	3	2	6	2	3	3	5	9	9,332
4	4	4	4	5	3	17	3	3	3	8	3	3	1	2	7	9,765
3	4	4	2	1	5	12	5	5	5	13	5	5	4	3	12	8,145
3	3	3	3	3	3	12	3	2	3	7	3	2	2	3	7	8,205
2	1	2	1	1	3	6	3	1	2	5	3	3	1	1	6	6,153
1	1	3	1	1	1	6	1	2	1	3	2	1	1	2	4	5,892
2	3	3	4	2	1	11	1	2	2	4	1	2	4	4	8	7,667
4	2	4	4	2	3	13	3	5	4	10	3	3	3	3	9	8,440
3	4	4	3	2	5	14	5	4	4	11	5	3	1	2	8	8,646
1	3	1	2	3	4	9	4	5	5	12	4	4	5	4	12	7,016
5	5	3	5	5	3	19	3	4	2	8	4	3	3	5	11	10,306
2	3	4	3	3	4	13	4	2	3	8	4	5	3	2	10	8,260
4	2	4	2	2	4	12	4	2	3	8	4	4	3	4	11	8,081
3	3	3	4	3	4	13	4	5	4	11	3	4	3	4	10	8,542
1	3	3	1	3	3	9	3	3	5	10	3	3	3	2	8	7,160
3	3	3	2	3	5	12	5	5	5	13	5	4	3	5	12	8,183
3	3	1	3	3	3	11	3	3	3	8	3	3	1	2	7	7,723
3	3	3	4	3	3	13	3	3	3	8	3	3	3	4	9	8,437
5	4	4	4	4	4	17	4	3	4	10	4	4	3	2	10	9,892

	5	4	5	3	4	2	17	2	5	4	9	2	2	5	5	10	9,689
--	---	---	---	---	---	---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

q1

q2

q3

q4

q5

q6

X1

p1

p2

p3

X2

s1

s2

s3

s4

Y

PRE\_1

ZPR\_1